

## **Fonctionnement et efficacité d'une cellule d'Aide à la résolution des Conflits.**

Rapport au SECO

*Céline Desmarais et Isabelle Agassiz  
Février 2016*

## Table des matières

Préambule .....	4
Remerciements .....	4
L'équipe de recherche.....	4
Introduction.....	5
Contexte et enjeux de la recherche .....	5
Objectifs .....	6
Les dispositifs d'aide à la résolution des conflits : objet, enjeux et posture.....	6
L'organisation du rapport.....	9
Les dispositifs d'aide à la résolution des conflits : enjeux et posture .....	10
1. Méthode.....	10
1.1. Analyse des caractéristiques et facteurs clés de succès (FCS) de la cellule ARC.....	10
1.2. Analyse de l'impact direct du dispositif .....	11
1.3. Les entretiens pour l'analyse de l'impact indirect du dispositif.....	11
1.4. Description d'autres dispositifs de gestion de conflits.....	11
1.5. Les entretiens concernant les barrières à l'innovation .....	13
1.6. Une approche globale réflexive.....	13
2. Descriptif de la cellule ARC.....	13
2.1. Historique du Groupe de Confiance .....	14
2.2. Historique de la cellule ARC.....	14
2.3. Organisation et fonctionnement de la cellule ARC .....	15
3. Analyse du fonctionnement de la cellule ARC.....	19
3.1 Les situations analysées .....	19
3.2. Les solutions proposées par la cellule ARC .....	22
3.3. Synthèse des forces et faiblesses .....	28
3. Description succincte d'autres dispositifs de gestion de conflits.....	28
3.1. Les structures internes .....	28
3.2. Les structures hybrides.....	32
3.3. Les structures externes .....	34
4. Analyse comparative des cellules.....	36
4.1. Principales similitudes .....	36
4.2. Principaux points de divergences.....	36
5. Les barrières à l'innovation .....	37

6. Conseils pour la mise en place d'un dispositif de prévention du harcèlement et de gestion des conflits .....	37
6.1 Les types de prévention .....	38
6.2. Guide pour la mise en place d'un dispositif de prévention du harcèlement et de gestion des conflits .....	39
Conclusion .....	45
Bibliographie.....	47
ANNEXES.....	48

## Préambule

### Remerciements

Tous nos remerciements vont à l'équipe du SECO qui nous a mandatées sur ce travail de recherche, et notamment Maggie Graff, Marc Arial et Margot Vanis, avec qui nous avons eu d'intéressantes discussions.

Nous remercions chaleureusement Jarmila Looks et Julien Perriard pour nous avoir permis de réaliser cette recherche au sein de la structure qu'ils animent mais aussi pour nous avoir consacré du temps, aidé dans nos prises de contact et surtout pour les nombreux et riches échanges que nous avons eus avec eux.

Nous remercions les porteurs de cellules et de projets qui ont partagé leur expérience, présenté leurs dispositifs et développé leur vision de la gestion des conflits dans le monde professionnel, et notamment les équipes du Groupe Impact de l'Etat de Vaud, du Groupe de confiance de l'Etat de Genève, de l'unité santé et sécurité au travail de Migros Vaud, de la cellule de gestion des conflits de skyguide, de la CVCI Vaud, de Vicario consulting et l'association conflits.ch.

Nous remercions l'ensemble des répondants qui ont consacré du temps à échanger avec nous et à partager leurs expériences, leurs interrogations et leurs idées.

### L'équipe de recherche

**Isabelle Agassiz** est collaboratrice scientifique senior à la HEIG-VD. A ce titre elle a la responsabilité de soutenir les activités de Ra&D de l'Institut IDE (interdisciplinaire du développement de l'entreprise) et intervient à ce titre sur différents mandats et recherches. Bénéficiant d'une longue expérience de terrain, elle a acquis une expertise particulière dans le champ RH et plus spécifiquement dans l'évaluation de compétences.

**Céline Desmarais** est Professeure à la HEIG-VD et directrice du MAS Human Systems Engineering. Elle est l'auteur de nombreux articles de recherche sur les thématiques du bien-être au travail, des risques psychosociaux, des rôles et conditions des managers, du management dans le secteur public et travaille également sur l'effet de la pratique de la mindfulness sur l'exercice du leadership et la relation au travail des managers.

## Introduction

La recherche présentée dans ce rapport porte sur le fonctionnement et les effets d'une cellule d'aide à la résolution des conflits comme dispositif de prévention des risques psychosociaux.

### Contexte et enjeux de la recherche

#### *Une montée des risques psychosociaux*

Un ensemble d'études récentes mettent l'accent sur l'importance des risques psychosociaux (désormais RPS) en Suisse :

- Etude du SECO en 2010 évaluant à environ 10 milliards de francs le coût des RPS et montrant une hausse significative du nombre de personnes souffrant du stress ;
- Etudes de l'OFS : Les RPS ont, en 2010, pris le pas sur les risques physiques ;
- Etudes de l'IST : Les troubles psychosociaux représentent aujourd'hui la première pathologie au travail en Suisse romande (étude menée auprès de 800 médecins romands en 2010) ;
- Cinquième enquête européenne sur les conditions de travail : niveau élevé de contraintes et tensions psychiques en Suisse (comparé à la moyenne européenne).

En 2014, le SECO a lancé une vaste action de prévention sur quatre ans. Formées en conséquence, les inspections cantonales du travail portent désormais une attention particulière aux risques psychosociaux et sont chargées de vérifier si l'employeur remplit ses obligations légales pour protéger l'intégrité des personnes et limiter les sollicitations excessives. Dans ce cadre, le SECO souhaite promouvoir la diffusion de bonnes pratiques mises en œuvre dans des organisations qui ont développé et implanté un dispositif de prévention des risques psychosociaux, dispositif ayant été couronné de succès. Pour cela il s'agit d'analyser les facteurs clés de succès et les principaux résultats d'un dispositif innovant ayant un impact sur la prévention des risques psycho-sociaux (RPS) et ses conditions de réplication dans d'autres contextes. En effet, la prévention des risques psychosociaux au travail est un vaste sujet sur lequel nombre d'organisations tentent de trouver des solutions. Cependant, peu de retours sont disponibles et permettent de proposer un descriptif complet d'outils ou de démarches de prévention.

#### ***Les conflits : une partie importante des facteurs de RPS***

Parmi les causes des RPS, les conflits interpersonnels tiennent une place significative. Le rapport Gollac réalisé en 2011 pour le ministère français du travail, de l'emploi et de la santé<sup>1</sup> délimite les facteurs de RPS suivants : l'intensité du travail et le temps de travail, les exigences émotionnelles (relations avec le public, contact avec la souffrance), l'autonomie (insuffisante), les rapports sociaux au travail (relations avec les collègues, la hiérarchie, l'entreprise, l'extérieur de l'entreprise et violence interne), les conflits de valeur et l'insécurité de la situation de travail. Les dispositifs d'aide à la résolution des conflits sont ainsi susceptibles de prévenir la partie des risques psychosociaux liée aux relations interpersonnelles (exigences émotionnelles, rapports sociaux au travail et éventuellement conflits de valeur).

Par ailleurs, ceux-ci tendent à se développer dans les entreprises et organisations Suisses, suite à la décision du Tribunal fédéral, qui en 2012 a fait savoir à un employeur qu'il devait désigner une

---

<sup>1</sup> A partir des travaux de vingt chercheurs de disciplines diverses (économie, droit, sociologie, psychologie, ergonomie, médecine, psychiatrie...) et suite à l'audition de nombreux acteurs.

personne de confiance à laquelle les collaborateurs pourraient s'adresser en cas de problème. Le milieu économique a interprété cette décision de justice comme l'obligation de mettre une personne de confiance à disposition des salariés. En réalité, cette jurisprudence confirme plutôt qu'un inspecteur cantonal est en droit d'exiger des mesures visant à préserver la santé des employés. Quoiqu'il en soit, les entreprises suisses s'intéressent de manière croissante à ce type de dispositifs, ce qui justifie une réflexion sur leurs conditions d'implantation, leur fonctionnement et leurs effets.

## Objectifs

Dans ce cadre, l'objectif de ce travail est d'apporter des connaissances sur le fonctionnement, les effets et les limites des dispositifs d'aide à la résolution des conflits. Pour cela nous avons choisi de centrer l'analyse sur un dispositif existant. Il s'agit en effet de dépasser la présentation classique de ces dispositifs qui est souvent faite dans une logique promotionnelle. Notre projet ambitionne ainsi de mieux appréhender les effets, les succès, mais aussi les limites et les problèmes rencontrés.

Le propos de ce document est de fournir une analyse de l'impact des dispositifs de gestion des conflits en matière de prévention des risques psychosociaux. Dans ce cadre, les dimensions juridiques n'ont pas été traitées car l'objet de ce travail s'inscrit dans une logique managériale.

Le dispositif que nous avons étudié est celui de la cellule ARC : Aide à la résolution des Conflits de la Ville de Lausanne, qui concerne potentiellement les 5500 salariés de cette organisation. Pour mettre en perspective cette approche en profondeur, nous l'avons complétée par une description plus superficielle du fonctionnement d'autres dispositifs et des représentations exprimées par des entreprises susceptibles de mettre en place ce type de structure.

Les objectifs de notre travail sont donc les suivants :

- Analyser le fonctionnement de la cellule ARC
- Evaluer l'impact direct et indirect de ce dispositif
- Recenser les caractéristiques principales d'autres types de dispositifs
- Fournir des recommandations sur la mise en place d'un dispositif de ce type.

## Les dispositifs d'aide à la résolution des conflits : objet, enjeux et posture

### *L'objet de la gestion des conflits*

Le terme « conflits » est un terme générique qui recouvre des situations multiples et notamment recouvre deux catégories de cas de figure :

- Le **mobbing et le harcèlement**. Si certains acteurs différencient ces deux concepts, d'autres les estiment comme synonymes. Bien qu'il n'existe pas de définition uniforme de ces termes, ceux-ci sont tous deux considérés comme une atteinte à l'intégrité de la personne. Or, la loi sur le travail oblige l'employeur à prendre les mesures nécessaires pour protéger l'intégrité personnelle des travailleurs qu'il occupe.

Nous retenons ici les définitions du SECO, qui différencie le mobbing et le harcèlement sexuel sur le lieu de travail, et celle de l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail qui ne différencie pas ces deux notions.

Pour le SECO, « **le mobbing au travail** (appelé également *psychoterreur*) consiste en des actes commis systématiquement par un individu ou un groupe d'individus à l'encontre d'une personne donnée dans le but et/ou avec pour effet de l'inciter à abandonner son poste. Ces actes, que la personne visée ressent subjectivement comme hostiles, doivent se répéter fréquemment (par exemple chaque jour ou semaine), et ce pendant une période prolongée. La personne victime du mobbing se sentira dévalorisée et exclue ». Le **harcèlement sexuel** sur le lieu de travail correspond à « tout comportement à caractère sexuel ou fondé sur l'appartenance à un sexe qui n'est pas souhaité par une personne sur son lieu de travail et qui porte atteinte à sa dignité. »

Pour l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, « **le harcèlement** fait référence à un comportement abusif, répété, dirigé à l'encontre d'un salarié ou d'un groupe de salariés et consistant à traiter injustement, à humilier, à fragiliser ou à menacer la personne harcelée. Le harcèlement peut se manifester sous la forme d'attaques aussi bien verbales que physiques ou par des actes plus subtils tels que des manœuvres visant à isoler la personne dans la structure sociale. Le statut d'une personne, ses compétences professionnelles, sa vie privée, ses caractéristiques physiques, son origine ethnique, son genre ou ses préférences sexuelles peuvent donner lieu à du harcèlement. ».

Qualifier l'agissement d'une personne de mobbing ou de harcèlement renvoie ainsi à une atteinte aux personnes qui peut être qualifiée juridiquement et sanctionnée.

Les conflits ne sont pas nécessairement produits par des problématiques de harcèlement caractérisé. Ce cas de figure est même plutôt minoritaire. Cependant, si dans les organisations, les nombreux conflits existants sont souvent résolus par les acteurs eux-mêmes ou l'intervention de leur hiérarchie, un certain nombre d'entre eux demeurent irrésolus, larvés, et laissent les salariés dans sentiment d'injustice ou de mauvais traitement. C'est pourquoi Anderson et Pearson (1999) ont développé le concept d'incivilités.

- **Les incivilités.** Il s'agit de « *comportements déviants de faible intensité, avec intention de faire du mal à la cible, en violation des normes de respect mutuel* ». Les incivilités se situent à l'extérieur d'un ensemble de comportements déviants (mobbing, vols...) qui sont formellement reconnus comme inacceptables. Ainsi, le terme d'incivilités permet de prendre en compte la très grande majorité des situations de conflits qui pourrissent la vie des organisations, non pas parce qu'ils s'appuient sur des faits de mobbing caractérisé mais parce qu'ils se traduisent par un sentiment de chacune des parties prenantes du conflit d'être traité de manière irrespectueuse. Les incivilités renvoient donc à un traitement managérial plutôt que juridique.

Une cellule de gestion des conflits est généralement constituée dans le but principal de permettre une protection des salariés contre le mobbing. Cependant, les conflits susceptibles d'être portés à la connaissance de ces cellules sont le plus souvent du registre des incivilités. Cette action permet à une organisation de limiter les coûts énormes que produisent les conflits interpersonnels mal gérés en leur sein.

### **Les enjeux de la gestion des conflits**

En effet, les violences interpersonnelles sont fréquentes dans les organisations et une grande partie d'entre elles ne sont pas gérées de manière satisfaisante. Ainsi Pearson et Porah (2009) ont observé

que 50% des canadiens estiment souffrir d'incivilité au travail au moins une fois par semaine et 25 % estiment qu'ils assistent quotidiennement à des incivilités qui les concernent eux ou leurs collègues.

La mauvaise gestion des conflits produit des conséquences à de multiples niveaux :

- Le mobbing peut avoir des conséquences juridiques importantes et des effets dévastateurs sur l'image d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée.
- Plus globalement, les conséquences sur la santé au travail et la performance des collaborateurs du mobbing et des incivilités ont été largement documentées par la littérature. Les conflits interpersonnels au travail sont ainsi une des sources les plus importantes de stress (Keenan and Newton, 1985). Par ailleurs, le lien entre conflits et absentéisme a été abondamment montré.
- Cortina et al. (2001) montrent d'autre part que les incivilités se traduisent par une baisse de la satisfaction au travail, une hausse du turn-over, une baisse de l'engagement organisationnel et une baisse de la performance. Sur ce dernier plan, Porath et al. (2015) ont montré, à partir de recherches expérimentales, que les personnes témoins d'incivilités avaient des baisses de performances : leurs performances sont significativement dégradées pour des tâches simples (réalisation d'un puzzle) et leur agressivité inconsciente se développe. Ils expliquent ces phénomènes par des atteintes à la mémoire de travail qui créent des problèmes d'attention et affectent ainsi les performances et la créativité de manière très importante. Le développement de l'agressivité des victimes et témoins d'incivilité produit par ailleurs des cercles vicieux dans les services concernés (Anderson et Pearson, 1999). Enfin, les conséquences des conflits et des comportements interpersonnels agressifs sur la qualité du service ont été par exemple montrées par Rosenstein et O`Daniel (2006) dans le secteur hospitalier : Pour les trois quarts des médecins et infirmières interrogés, certains comportements interpersonnels dans les équipes avaient eu pour conséquences des erreurs médicales.
- Enfin certains auteurs envisagent les conséquences des incivilités selon les auteurs de ces incivilités. Ainsi Frone (2000) estime-t-il que les conflits avec des collègues ont des conséquences différentes des conflits avec les supérieurs hiérarchiques : les conflits entre pairs ont plus d'effets sur la santé mentale des individus, tandis que les conflits avec les supérieurs ont davantage d'effets sur le lien à l'organisation (baisse de la satisfaction, de l'engagement, voire les comportements de sabotage).

L'ensemble de ces éléments montrent que le coût des conflits non traités est énorme dans la plupart des organisations, avec des conséquences multiples en termes juridiques, de réputation, de santé psychologique, d'absentéisme, de performance et de qualité de service.

La mise en place d'une cellule de résolution des conflits est ainsi à même de permettre d'économiser une partie de ces coûts, en prévenant ou en régulant une partie des conflits qui émergent dans les organisations. Cette gestion des conflits suppose cependant une posture particulière.

### ***Le tiers intervenant, une posture spécifique***

Face aux conflits et aux incivilités, la responsabilité incombe en premier ressort au management de proximité. Ainsi, Thomas et Schmidt (1976) estimaient-ils que les managers consacraient 25% de leur temps à la gestion des conflits. Cependant, dans certains cas, ils se sentent dépassés par les conflits et ne savent comment les traiter. Dans d'autres, ils sont eux-mêmes à l'origine des conflits : il existe de nombreux travaux récents qui mettent en exergue les concepts de « *toxic leadership* » ou supervision abusive. Dans ces cas, le besoin se fait sentir d'une tierce personne.

Celle-ci doit présenter les caractéristiques suivantes :

- Il doit s'agir d'un tiers neutre, impartial, indépendant.
- Cette tierce partie ne doit en aucun cas être impliquée dans la situation, elle doit nécessairement être extérieure.
- Elle doit détenir des compétences spécifiques dans les domaines de la gestion des conflits.

Ainsi, la posture du tiers suppose qu'il doit être capable d'agir sur une situation mais sans avoir de pouvoir sur la situation (ce qui le ferait sortir de sa position neutre et extérieure). Cela suppose un positionnement en dehors des lignes hiérarchiques. Cela se traduit surtout par une expertise forte, car il s'agit d'être en capacité de faire évoluer un système sans avoir de réel pouvoir d'action sur ce système : ce qui est en jeu est alors le pouvoir de convaincre, de faire évoluer les représentations des acteurs de manière indirecte...

**L'objet du travail de recherche que nous présentons ici est donc d'analyser l'action d'un tiers intervenant sur la capacité d'une organisation à limiter l'émergence des conflits, des pratiques pénalisables comme le mobbing et des incivilités et à limiter les conséquences individuelles et collectives de ces comportements quand ils surviennent.**

### **L'organisation du rapport**

Pour cela, après avoir détaillé le dispositif méthodologique que nous avons mobilisé pour collecter et analyser les données sur ce sujet, nous préciserons comment la cellule ARC fonctionne et nous évaluerons la pertinence de cet outil de prévention. Dans un deuxième temps, nous présenterons quelques autres cellules de manière à identifier les principales similitudes et points de divergences avec la cellule ARC. Enfin, nous proposerons un guide à l'usage de ceux qui voudraient mettre en place ce type d'outils.

## Les dispositifs d'aide à la résolution des conflits : enjeux et posture.

### 1. Méthode

L'objectif étant à la fois de connaître et d'analyser la pertinence du dispositif, nous avons choisi de mobiliser un ensemble de moyens variés de collecte des données pour tenter de disposer à la fois d'opinions d'acteurs divers, mais aussi de matériaux variés qui permettent de construire une représentation la plus riche possible aussi bien de ce qu'est la cellule ARC, mais aussi de comment fonctionnent les dispositifs équivalents. Le tableau 1 résume les démarches méthodologiques mises en œuvre et les phases de ce travail.

Tableau 1 : Phases de la recherche et méthodes mises en œuvre.

Phase	Objectif	Moyens
1	Analyse des caractéristiques et facteurs clés de succès (FCS) de la cellule	4 entretiens avec les 2 membres de la cellule ARC et analyse documentaire et 1 entretien avec une des personnes à l'origine du dispositif. 7 entretiens avec les porteurs de 7 autres dispositifs de soutien aux personnes. (Objectifs, Méthodes/outils ; Acteurs clé ; Difficultés ; Résultats)
2	Evaluation de l'impact direct du dispositif	Entretiens avec 16 personnes (volontaires) ayant sollicité les services de la cellule ARC dont 4 ayant quitté la ville.
3	Evaluation de l'impact indirect du dispositif	Entretiens avec 5 personnes dans la commune (service du personnel, cadres supérieurs...)
4	Analyse de la transférabilité du dispositif	Interviews dans 7 organisations (secteurs d'activité diversifiés) sur le mobbing et les barrières à la mise en place du dispositif étudié.

#### 1.1. Analyse des caractéristiques et facteurs clés de succès (FCS) de la cellule ARC.

L'analyse du fonctionnement de la cellule ARC s'est appuyée sur des sources multiples :

- Nous avons réalisé quatre entretiens collectifs et de nombreuses interactions avec les animateurs de la cellule ARC.
- Nous avons analysé des documents concernant le fonctionnement de la cellule ARC :
  - Dispositions réglementaires municipales relatives à la prévention et à la gestion des conflits et au harcèlement (du 01.10.08, entrées en vigueur le 01.03.09, état au 01.10.14).
  - Rapport d'évaluation du fonctionnement de la cellule ARC, réalisé par SYNOA sàrl en décembre 2012.
  - Ville de Lausanne, Rapport-préavis n° 2008/05 du 06.02.08, réponse à la motion de M. Philippe Vuillemin.
  - Ville de Lausanne, Rapport-préavis n° 2005/20 du 24.03.08, réponse à la motion de M. Philippe Vuillemin.
- Nous avons interrogé François Gonin, qui a été une des personnes à l'origine de ce dispositif, et qui était à l'époque le conseiller en ressources humaines en charge de la conception et de la mise en œuvre de la politique RH de la Ville.

Les entretiens avec les porteurs de la cellule ARC ont duré en moyenne 2 heures chacun. Ils ont fait l'objet d'un enregistrement audio et de la rédaction d'une synthèse écrite.

### **1.2. Analyse de l'impact direct du dispositif**

Nous avons interrogé 16 personnes de la ville ayant eu recours au moins une fois au dispositif de la cellule ARC. L'échantillon a été constitué avec la volonté de disposer de situations les plus diversifiées possibles, situations étant survenues du démarrage de la cellule ARC à récemment, portées par des salariés également divers : managers/non managers, diversité des services, diversité des âges et des genres, diversité des expériences et des anciennetés...

Les entretiens ont duré en moyenne 1 heure 30. Ils ont fait l'objet d'un enregistrement audio et de la rédaction d'une synthèse écrite pour permettre un partage entre les chercheurs.

*Le guide d'entretien figure en annexe 1.*

### **1.3. Les entretiens pour l'analyse de l'impact indirect du dispositif**

Nous avons réalisé 5 entretiens d'une durée moyenne d'1 heure 30 auprès de cadres dirigeants et experts RH de la ville de Lausanne afin d'évaluer la manière dont l'impact indirect de la cellule est évalué. Ces entretiens ont également fait l'objet d'un enregistrement et d'une synthèse. Cette étape avait pour objectif d'évaluer la capacité du dispositif à susciter des apprentissages chez les acteurs et à favoriser la prévention globale des RPS. Il est à noter que les 16 entretiens auprès de personnes ayant eu recours au dispositif étaient déjà éclairants de ce point de vue : en effet, parmi les répondants, certains managers ou business partners RH, avaient fait appel à la cellule pour des questions ayant trait au management de leurs services, ou avaient émis des opinions sur les retombées globales de l'action de la cellule. Ainsi, ces entretiens menés auprès des chefs de services ont davantage complété les données issues des entretiens réalisés auprès des usagers de la cellule qu'apporté des éléments supplémentaires. C'est pourquoi nous les avons analysés ensemble dans la partie 3.

Les questions ont porté sur les avis quant au fonctionnement de la cellule ARC.

### **1.4. Description d'autres dispositifs de gestion de conflits**

Nous avons recherché une diversité de l'échantillon afin de rendre compte de la structure des cellules mises en œuvre dans le public et le privé, dans des organisations de petite ou de grande taille. Cela nous a amené à analyser sept dispositifs. Nous avons également utilisé des sources directes et indirectes :

- Nous avons réalisé des entretiens individuels ou collectifs avec les sept porteurs.
- Nous avons pris connaissance d'un grand nombre de documents internes et généraux relatifs à ces dispositifs.

Les entretiens avec les porteurs de ces autres dispositifs ont duré en moyenne 2 heures chacun. Ils ont fait l'objet d'un enregistrement audio et de la rédaction d'une synthèse écrite.

Tableau 2 : Entretiens avec les porteurs des cellules

Entreprises	Type de structure	Nbre. de collaborateurs	Nbre. d'entretiens	Nbre. de pers. rencontrées	Sources documentaires
Ville de Lausanne, Cellule ARC	Interne	5'500	4	2	Dispositions réglementaires ; rapport d'évaluation du fonctionnement de la cellule ARC, réalisé par SYNOA sàrl en décembre 2012 ; Ville de Lausanne, 2 rapports-préavis en réponse à une motion.
Etat de Vaud, Groupe Impact	Interne pour les collaborateurs de l'ACV / externe pour les affiliés	40'000 y.c. les affiliés	1	1	Rapport d'activité ; brochure de présentation du groupe, règlement relatif à la gestion des conflits.
Etat de Genève, Groupe de confiance (GDC)	Interne pour les collaborateurs de l'Etat de GE / externe pour les affiliés	35'000 y.c. les affiliés	1	2	Nombreux documents de communication sur le dispositif ; articulations entre le GDC et les DRH ; enquête de satisfaction.
Migros Vaud, SOS	Hybride	3'500	1	1	Document de présentation interne ; descriptif de poste du responsable du SOS ; procédure en cas de harcèlement au travail ; questionnaire LIPT
skyguide, cellule de gestion des conflits	Hybride	1'400	1	1	Cahier des charges de la personne de confiance ; document présentant le processus, à destination des collaborateurs.
Vicario consulting	Externe, cabinet de consulting		1	2	Flyers présentant les dispositifs.
CVCI Vaud	Externe		1	1	Charte de prévention et gestion des conflits ; déclaration de médiation ; plaquette d'information à l'intention des collaborateurs /trices ; plaquette de présentation des prestations proposées
Association conflits.ch	Externe		1	1	-

*Les guides d'entretien utilisés figurent en annexes 3 et 4.*

### 1.5. Les entretiens concernant les barrières à l'innovation

Pour apporter des éléments de réflexion concernant la transférabilité du dispositif, nous avons réalisé 7 entretiens auprès d'organisations n'ayant pas encore développé de dispositifs spécifiques de gestion des conflits ou étant actuellement en cours de réflexion à ce sujet. Nous avons centré ces entretiens sur la question de la prévention du harcèlement afin de comprendre si les entreprises en question se sentaient concernées par cette question, comment elles pensaient répondre aux problèmes que cela peut poser, et si elles envisageaient d'y remédier et comment. Ces entretiens, d'une durée de 10 à 15 minutes ont été réalisés en face à face ou par téléphone. S'ils n'ont pas été enregistrés, ils ont fait l'objet d'une synthèse écrite.

Tableau 3 : Entretiens portant sur les barrières à l'innovation

Type d'organisation	Nombre de collaborateurs	Qualité du répondant
Grande distribution	7500	Responsable de formation pour la Suisse romande
Société fiduciaire	140	RRH
Société d'ingénierie et de conseils	550	DRH
Société d'ingénierie et de conseils	200	Directeur adjoint, responsable RH
Sté industrielle (fabrication de composants pour le papier)	190	RRH
Horlogerie	500	DRH
Private business school	250	Responsable formation et développement

### 1.6. Une approche globale réflexive

L'ensemble des données collectées se présente sous la forme de documents (comptes-rendus d'entretiens, rapports existants, articles descriptifs, avis d'experts...), mais aussi de l'opinion que l'équipe de recherche s'est construite au fur et à mesure de ces rencontres.

De manière à valider progressivement les éléments de notre analyse, nous avons confronté nos premières synthèses aux acteurs eux-mêmes, de manière à lever d'éventuels doutes, ce qui a permis, de plus, de recueillir des données complémentaires. Il ne s'agissait pas de parvenir à une position commune avec les acteurs de l'organisation concernée, mais plutôt de clarifier certains points et de rebondir sur des questions qui ont émergé au fur et à mesure de la collecte et de l'analyse des données.

Au cours du processus de recherche, nous avons confronté nos conclusions avec des acteurs clé : mandants, animateurs de la cellule ARC, porteurs d'autres dispositifs, experts de la question, pour enrichir nos représentations.

## 2. Descriptif de la cellule ARC

Sous sa forme actuelle, la cellule ARC existe depuis mars 2009. La Ville de Lausanne, considérée comme précurseur sur la question de la prévention et gestion des conflits, avait déjà mis en place, en 1995, un premier dispositif de lutte contre le harcèlement psychologique et sexuel, appelé « Groupe de confiance ». Le fonctionnement de la cellule ARC, qui intervient sur des situations très sensibles, tant par leur charge émotionnelle que par les enjeux qu'elles véhiculent, est particulièrement complexe. Pour l'expliquer, nous allons dans un premier temps revenir sur son historique, puis décrire son

fonctionnement actuel. Dans un deuxième temps, nous décrivons d'autres dispositifs existants de manière à déterminer le positionnement relatif de la cellule ARC.

### **2.1. Historique du Groupe de Confiance**

En 1995, la Municipalité de Lausanne, pionnière dans ce domaine, décide de prendre des mesures pour lutter contre le harcèlement psychologique et sexuel. Mené par la responsable de l'Égalité de la Ville, un groupe de travail élabore une instruction administrative qui entre en vigueur le 1<sup>er</sup> décembre 1995. Cinq fonctionnaires de la Ville, provenant de plusieurs services de l'Administration, sont alors désignés pour constituer un « Groupe de confiance », qui est chargé du traitement des cas. Une ligne téléphonique spéciale est mise à disposition des plaignants potentiels. Le Groupe a un double mandat : conduire des médiations et mener des enquêtes. Une confidentialité absolue est garantie ; aucune information n'est faite aux chefs de service. Dans les faits, le Groupe s'occupe principalement du traitement des plaintes.

En 1999, le Groupe de confiance est contraint de modifier sa procédure d'intervention. Les enquêtes sont externalisées et une information au chef de service, pour les situations dans lesquelles le Groupe réalise une médiation, est introduite. La composition du groupe est modifiée. Le nouveau groupe est composé du conseiller en ressources humaines, de sa secrétaire, de la déléguée à l'égalité et à la qualité de vie au travail, tous trois rattachés au service du personnel, ainsi que du chef et de la juriste de l'inspection communale du travail. Les compétences du groupe sont limitées aux cas de « mobbing, de harcèlement sexuel ou de conflits où la protection de la personnalité est mise en cause ». Ainsi, le Groupe n'est pas compétent pour intervenir en amont. Pour saisir le Groupe, le requérant doit laisser entendre qu'il subit des atteintes graves à sa personnalité et qu'il est harcelé. Des constats de cette période, il ressort que si le groupe a pu contribuer à l'amélioration d'un bon nombre de situations et jouer un rôle de garde-fous, ses possibilités d'action sont trop restreintes. Il intervient généralement trop tard pour réussir à résoudre les problèmes. De plus, les membres du Groupe ne pouvant consacrer qu'une petite partie de leur temps à cette mission, leur disponibilité n'est pas suffisante. Par ailleurs, le fait que le Groupe ne soit pas indépendant et que ses membres portent une double casquette complique les interventions, freine l'établissement d'un lien de confiance et amène certaines personnes à renoncer à recourir au Groupe.

### **2.2. Historique de la cellule ARC**

Dès 2001, des discussions émergent liées à la création d'une nouvelle structure. La déléguée à l'égalité est très impliquée dans ce projet. En mars 2005, le conseil communal vote les lignes directrices d'un nouveau dispositif, mettant l'accent sur la prévention et la gestion des conflits en général, considérant que le harcèlement est une forme particulière de conflits. Ce dispositif prévoit un rattachement direct au Syndic de la Ville et une équipe composée d'un responsable, 100% dédié à cette tâche, d'une secrétaire à temps partiel et d'intervenants recrutés dans les services de l'Administration communale (RRH et cadres formés en médiation). Des médiateurs externes peuvent être mandatés, au besoin, par le responsable. Ce dispositif, nommé cellule « Aide à la résolution des conflits » (ARC) remplace le Groupe de confiance, qui est dissout.

Toutefois, constatant des lacunes dans le dispositif proposé, la Municipalité décide, en juillet 2005, le retrait du rapport-préavis voté en mars 2005. Avant d'aller de l'avant avec ce projet, elle souhaite que des compléments soient apportés sur un certain nombre de points. Commence alors une période de longues négociations avec l'ensemble des parties prenantes (conseil communal, association du personnel, service du personnel, service juridique, chefs de service et syndicats), dans le but,

notamment, de créer un règlement d'application lié au fonctionnement de cette cellule. Durant la période de 2005 à 2008, le Groupe de confiance, qui n'a pas été renouvelé, s'étirole. La déléguée à l'égalité et à la qualité de vie au travail se retrouve seule pour assumer la mission du Groupe. Elle fait appel à des médiateurs externes lorsque nécessaire. Ce n'est finalement qu'en février 2008 que le Conseil communal accepte le projet de création de la cellule ARC. Celui-ci prévoit que cette cellule soit gérée par deux personnes (2 postes à 0.75 ETP), externes à l'Administration et professionnelles du domaine de la gestion de conflits.

En mars 2009, les 2 co-responsables de la cellule entrent en fonction. Le dispositif prévu doit être mis en œuvre. La tâche s'avère corsée. Beaucoup de temps et d'énergie sont nécessaires pour la mise en place du fonctionnement de la cellule. Une secrétaire est engagée pour les aider à ce niveau. Elle quittera ensuite son poste. En parallèle, de nombreux entretiens sont menés. La cellule était attendue, la demande est forte. Les situations amenées sont « chaotiques » et parfois « dramatiques ». Une campagne d'information aux collaborateurs est rapidement lancée. L'objectif est de dédramatiser le conflit, de positionner la cellule comme une ressource et d'amener les personnes concernées à la solliciter rapidement, avant que les situations ne dégénèrent. Pour aligner leurs pratiques et discours, les porteurs de la cellule décident de mener, pendant les 4 premiers mois de l'existence de la cellule, tous les entretiens à deux. Ressentant le besoin de se professionnaliser et d'avoir une approche et des méthodes communes, ils décident d'entreprendre une formation commune. Ils démarrent également une supervision commune dès l'automne 2009. Face à l'ampleur du chantier, ils se retrouvent rapidement en surcharge. Tout en construisant cette nouvelle structure et en développant ses modes d'action, ils doivent se faire connaître et apprendre à s'ajuster et à collaborer. De la fatigue et des tensions se font sentir.

Dès 2011, la plus-value de leurs interventions commence à apparaître. Une présentation de la cellule et des pratiques est faite dans tous les services de la Ville. Les porteurs de la cellule sont néanmoins régulièrement confrontés à des attaques et de la résistance passive.

Entre 2009 et 2012, accompagnés par un externe, ils réalisent une évaluation de la cellule, sur les 3 premières années de fonctionnement, dont va dépendre la poursuite de la cellule. Dans ce contexte, des entretiens avec les parties prenantes sont menés. Les porteurs de la cellule doivent faire face à de nombreuses critiques. Suite à la remise du rapport d'évaluation, les responsables de la cellule espèrent obtenir rapidement plus de ressources et une révision du règlement. Ce n'est qu'à mi 2014 que la structure est officiellement pérennisée ainsi que les postes des 2 co-responsables de la cellule. Le règlement révisé entre en vigueur au 1<sup>er</sup> octobre 2014.

Les premières années de vie de la cellule ARC ont été difficiles. Les deux porteurs de la cellule ont dû « se battre pour exister ». Cela a nécessité de leur part beaucoup de détermination, de résistance, d'humilité, d'affirmation diplomatique et de patience.

### **2.3. Organisation et fonctionnement de la cellule ARC**

#### Structure

La cellule ARC, bien qu'interne à l'Administration communale, est indépendante et sans lien hiérarchique avec cette dernière. Fonctionnellement, elle est rattachée directement à la Municipalité, plus précisément à la Délégation municipale aux affaires du personnel. Administrativement, pour des raisons pratiques, elle est rattachée au service du personnel.

La cellule ARC dispose de 1.5 ETP, répartis sur 2 postes à 75%, de co-responsables. Ils interviennent tous deux sur l'ensemble des tâches ; la répartition du travail se fait par client. La cellule dispose d'un budget propre et se gère de manière autonome.

Les bureaux de la cellule ARC sont situés dans un bâtiment neutre, situé au centre ville, proche des lieux de travail de la majorité des employés de la Ville, de manière à garantir de la discrétion aux personnes qui consultent la cellule.

### Public-cible

Les prestations délivrées s'adressent à tous les collaborateurs de l'Administration communale (environ 5'500 personnes), qu'il s'agisse d'un individu ou d'un groupe. Dans les faits, la cellule est sollicitée par des hommes et des femmes de tous les services, de tous les métiers, de tous les âges et de tous niveaux hiérarchiques. Chaque année, environ 2% du personnel utilise la cellule ARC. Environ la moitié d'entre eux interpellent la cellule dans une perspective préventive.

### Missions

Les missions de la cellule ARC sont les suivantes :

- La prévention contre toute forme de comportements abusifs, de conflits ou de harcèlement susceptibles de nuire à la personnalité des employés de l'Administration communale.
- L'aide à la résolution de conflits par le biais de démarches de conseil, de médiation ou de concertation.
- La proposition d'enquêtes, confiées à des spécialistes externes à l'Administration.

### Prestations

Les prestations délivrées par la cellule ARC sont décrites dans les dispositions réglementaires municipales relatives à la prévention et à la gestion des conflits et au harcèlement du 1<sup>er</sup> octobre 2008. Il s'agit de :

- Prévention : **Informations**, sous différentes formes, à l'ensemble du personnel ; formation des cadres et du personnel dirigeant ; **conseils** aux collaborateurs ou cadres pour prévenir, désamorcer ou résoudre les situations conflictuelles. Le conseil est une prestation qui garantit la confidentialité.
- Médiation : En fonction du cadre réglementaire, cette prestation ne peut être entreprise que si la personne accepte que le tiers concerné soit sollicité et que le chef de service soit informé de la démarche. Seuls l'identité et l'existence de la procédure sont communiquées à la hiérarchie. A l'issue d'une médiation, lorsqu'un accord est trouvé, il est prévu que la cellule ARC assure un suivi des solutions adoptées et de l'évolution des relations.
- Procédure de concertation (table ronde) : Les personnes concernées ainsi que la hiérarchie sont rassemblées dans le but de cerner les causes des problèmes et de proposer des mesures pour rétablir un cadre de collaboration serein. La table ronde est une mesure qui aborde la situation problématique dans une perspective personnelle et organisationnelle. Lorsque la table ronde aboutit à un accord sur les mesures proposées, il est prévu que la cellule ARC assure un suivi de la mise en œuvre des mesures.
- Enquête : La cellule ARC est habilitée pour demander à la Municipalité d'ouvrir une enquête lorsque la situation portée à sa connaissance lui semble particulièrement grave. La décision de l'ouverture d'une enquête appartient à la Municipalité. L'enquête est menée par un tiers externe mandaté par la Municipalité.

Dans la pratique, le règlement qui régit le fonctionnement de la cellule ARC offre passablement de latitude sur le choix des démarches et la conception de l'intervention. Les intervenants de la cellule ARC privilégient, lorsque la situation le permet, le conseil. Cette prestation, qui est réalisée sous garantie de confidentialité, est généralement mieux vécue et acceptée par les personnes requérantes. De plus, n'étant pas liée à un processus formalisé, comme la médiation, elle octroie plus de souplesse à l'intervention et permet ainsi de mieux l'adapter aux besoins spécifiques de chaque situation. Le conseil est une prestation qui est délivrée tant pour des collaborateurs qui sont pris dans une situation conflictuelle que pour des cadres ou des professionnels de la fonction RH qui sont amenés à gérer des conflits, dans lesquels ils ne sont pas forcément partie prenante. Le conseil peut intervenir à différents stades du développement du conflit. De manière générale, il est constaté que la cellule ARC est sollicitée de plus en plus rapidement lors de la survenance d'une situation problématique, ce qui permet plus facilement d'aboutir à une issue favorable pour tous.

La cellule ARC a développé une pratique du conseil basée sur le modèle systémique et stratégique dit de Palo Alto<sup>2</sup>. Cette approche s'intéresse au « comment » plutôt qu'au « pourquoi », dans une perspective interrelationnelle et systémique. Il s'agit de mobiliser la personne et de la rendre actrice du changement de manière à ce qu'elle réussisse à se réapproprier de la marge de manœuvre et à adopter des comportements qui vont favoriser une évolution positive de la situation problématique. Dans cette optique, l'intervenant cherche à amener la personne, qui est toujours considérée comme responsable d'elle-même, à expérimenter d'autres manières de faire et de réagir, qui lui permettent de contourner, et même d'utiliser, ses résistances afin de l'amener à poser un autre regard sur la situation problématique et à en sortir.

La médiation formelle est une prestation qui est moins régulièrement utilisée. Elle implique la participation du tiers concerné et une information au chef de service, ce qui freine certaines personnes, qui ne souhaitent pas que leur démarche auprès de la cellule ARC soit connue. Par ailleurs, dans les situations où la hiérarchie est informée du problème, si celle-ci se montre prête à s'impliquer dans la résolution du problème, une démarche de concertation est souvent privilégiée.

### Principes de fonctionnement

- La consultation de la cellule ARC est strictement confidentielle.
- Les délégués ARC adoptent une posture neutre, sans indignation, sans jugement, sans convictions idéologiques.
- Ils n'entrent pas dans la logique « bourreau / victime » et cherchent à faire sortir les gens de cette articulation binaire en les rendant acteurs de la recherche et mise en œuvre de solutions.
- Ils cherchent des moyens de créer un apprentissage organisationnel en faisant remonter dans les services les informations possibles tout en garantissant la confidentialité.

La cellule ARC, tout en privilégiant une logique de distance face à l'organisation et en ne s'articulant avec les services transversaux que de manière ponctuelle et informelle, parvient à intervenir de plus en plus en amont des situations conflictuelles. Sa pratique est à l'origine de cette évolution qui a été induite notamment par :

---

<sup>2</sup> Voir par exemple Watzlawick P. (1980), « Le langage du changement : Eléments de communication thérapeutique », Collection Points Essais.

- une approche pragmatique, orientée solutions, qui privilégie le conseil et les concertations, de manière à amener les parties prenantes des situations conflictuelles à devenir des acteurs de la résolution.
- le rapport de confiance ainsi que la posture entièrement neutre et bienveillante que la cellule ARC établit avec les parties prenantes des conflits dans lesquels elle intervient.
- son indépendance face à l'organisation, qui lui permet d'intervenir avec souplesse et d'adapter sa prise en charge aux besoins spécifiques des diverses situations et de ses acteurs.

Tout en veillant à garantir son indépendance et sa neutralité, et à ne communiquer avec les services transversaux et le politique que les informations qu'elle juge vraiment utiles, la cellule ARC cherche à agir également au niveau organisationnel, dans une optique de prévention. L'équilibre au niveau des articulations avec les services transversaux semble très difficile à trouver pour garantir le bon fonctionnement de la cellule et optimiser les résultats des interventions ainsi que pour créer et maintenir un lien de confiance tant avec les collaborateurs qu'avec les instances dirigeantes des services.

### Compétences

Les compétences clés nécessaires pour d'une part délivrer les prestations de la cellule et, d'autre part, la faire fonctionner sont<sup>3</sup> :

- Gestion des situations (analyse, bilan).
- Intervention en cas de situation grave.
- Expertise en protection de la personnalité et en résolution de conflits.
- Mise en œuvre de systèmes de prévention, de formation et d'information.
- Administration, secrétariat.
- Psychologie du travail.
- Droit.

Les deux personnes en poste actuellement sont toujours celles qui ont été engagées en 2009, lors de la mise en œuvre de la cellule. La volonté était d'avoir un homme et une femme aux profils complémentaires, se dédiant uniquement aux tâches de la cellule, de manière à garantir un maximum de disponibilité et une prise en charge la plus adaptée possible à chaque situation. La cellule est ainsi co-gérée par une femme juriste et un homme psychologue du travail et des organisations.

Peu après leur prise de fonction, les porteurs de la cellule ont entrepris une formation commune à l'Institut Gregory Bateson, qui propose une approche systémique, basée sur la thérapie brève, et qui utilise des procédures de communication orientées sur la résolution de problèmes. Par des lectures, de la formation continue, de nombreux échanges entre eux et des séances de supervision régulières, ils cherchent à renforcer leurs compétences, à faire évoluer leurs pratiques et à proposer des prestations de qualité, adaptées aux attentes des différentes parties prenantes.

Ponctuellement, sur des missions particulières, des stagiaires, issus généralement de la faculté de psychologie, viennent renforcer l'équipe.

---

<sup>3</sup> Selon le rapport Evaluation du fonctionnement de la cellule ARC de la Ville de Lausanne, 2010-2012, réalisé par Laurent Brouyère, SYNOA Sàrl, en décembre 2012.

### Quelques données statistiques<sup>4</sup>

- En 2014, la cellule ARC a été saisie par 107 personnes (environ 2% du personnel), dans 95 situations différentes. 202 personnes ont été impliquées dans les démarches de résolution relatives à ces situations.
- 50% des situations décrites à la cellule ARC le sont en termes relationnels, en référence à du harcèlement psychologique ou sexuel ou à des comportements abusifs. Dans l'autre moitié des cas, les personnes viennent dans le souci de prévenir une dégradation des relations de travail face à des situations diverses.
- En 2014, la cellule ARC a réalisé :
  - 236 entretiens de conseil
  - 17 séances de médiation, concernant 5 démarches distinctes
  - 86 séances dans le cadre de 8 démarches de concertation
  - 0 ouverture d'enquête.

## **3. Analyse du fonctionnement de la cellule ARC**

Pour analyser le fonctionnement de la cellule ARC nous allons d'abord présenter les situations pour lesquelles il a été fait recours à la cellule et la manière dont elles se sont soldées avant de présenter les retombées globales de la cellule. Nous présenterons enfin une synthèse des forces et faiblesses de cette conception.

### **3.1 Les situations analysées**

Nous avons réalisé une analyse systématique de 27 situations qui ont été traitées par la cellule ARC (cf tableau en annexe 6).

#### 3.1.1 Les catégories de situations

Les types de situations ayant conduit les salariés à recourir à la cellule ARC sont de nature multiple et présentent une diversité importante. Elles ont été choisies afin de rendre compte de la diversité des modalités d'intervention de la cellule.

Tableau 3 : Type de situations faisant l'objet du recours à ARC

Type de conflit	Codage	Nombre d'occurrences
Employé en difficulté avec sa hiérarchie	Sub → Cadre	10
Manager en difficulté avec un ou des collaborateur(s)	Cadre → Sub	9
Difficultés au sein d'une équipe	Equipe	4
Difficultés entre pairs (2 subordonnés ou 2 managers)	Sub → Sub Cadre → Cadre	4

<sup>4</sup> Information tirées du rapport annuel 2014 de la cellule ARC

### a) Les employés en difficulté avec leur hiérarchie

Le plus grand nombre de recours à la cellule<sup>5</sup> concernent des employés (qui sont parfois eux-mêmes des managers) en difficulté dans leur relation avec leur hiérarchie. Les conflits qui les conduisent à ce recours reposent sur une perception d'être traité injustement qui peut se situer à trois niveaux d'intensité variable :

- Certains se sentent peu reconnus par leur supérieur hiérarchique qui, de leur point de vue, ne prend pas en considération leurs compétences ou leur charge de travail.
- D'autres se sentent soumis à des incivilités (c'est-à-dire des comportements peu respectueux mais qui ne peuvent être qualifiés de mobbing).
- Certains estiment faire l'objet d'un mobbing.

Figure 2 : Différents niveau d'intensité du sentiment d'injustice des collaborateurs qui saisissent ARC



Cette échelle renvoie à un crescendo d'émotions négatives. Cependant ces trois niveaux de problématiques sont parfois entremêlés :

- Le premier niveau (défaut de reconnaissance) croise des aspects émotionnels et affectifs avec des aspects organisationnels et managériaux. Les personnes concernées perçoivent des décisions RH portées par leur encadrement comme une injustice fondamentale : refus de formation, rémunération qu'ils estiment inférieure à celle de leurs collègues, refus qu'ils candidatent à certains postes... Ce sentiment d'injustice peut être ressenti très fortement et déboucher sur des émotions négatives, du stress, du désengagement...
- Le second (incivilités) renvoie à des aspects émotionnels, affectifs et interpersonnels. Il concerne des collaborateurs qui se sentent dénigrés et maltraités par leur supérieur hiérarchique. Les conséquences de ce sentiment d'être dénigré sont souvent très importantes en matière de risques psychosociaux. Les personnes concernées éprouvent un niveau élevé de stress avec des phénomènes associés : perte de sommeil, isolement, dépression... Certains disent avoir mis des mois, voire des années à se remettre des conséquences de ces situations.
- Le troisième (mobbing), au-delà des aspects émotionnels, affectifs et de l'impact sur la santé au travail, renvoie à des questions juridiques. Il peut avoir des incidences très importantes pour l'organisation et les élus. Cependant il est rare que le mobbing soit caractérisé : la plupart du temps, les personnes qui s'estiment mobbées évoluent vers l'idée qu'ils font l'objet d'incivilités.

### b) Les managers en difficultés avec un ou des collaborateurs et les équipes en crise.

Une partie significative des recours à la cellule ARC concerne des managers qui rencontrent des difficultés avec des employés placés sous leur autorité, ou sont mis en cause par l'un de leurs

<sup>5</sup> Les éléments quantitatifs de ce rapport renvoient à la constitution de l'échantillon mais ne permettent en aucun cas de tirer des conclusions quant à la proportion des cas de saisine de la cellule ARC.

collaborateurs. Il s'agit soit de difficultés avec un collaborateur, soit de difficultés concernant une équipe « en crise ».

Les managers qui recourent à la cellule le font ainsi majoritairement de leur propre initiative pour aller chercher des conseils pour améliorer leurs interactions managériales ou accompagner des équipes qui sont sous tension.

### *c) Les recours portant sur des difficultés entre pairs*

Curieusement, ce type de recours semble plus rare dans notre échantillon. Il est probable que les conflits entre pairs soient plus facilement traités au sein des services et dans le cadre hiérarchique. Par ailleurs, il semble que les cadres répugnent à exposer leurs conflits entre pairs en dehors de leur zone d'influence et craignent le déficit de réputation qui pourrait résulter de l'aveu de difficultés dans les relations entre pairs.

Ce rapide état des lieux laisse voir que la cellule ARC intervient essentiellement comme tiers dans des problématiques qui concernent le lien hiérarchique. Cela renvoie au fait qu'une cellule de gestion des conflits joue majoritairement un rôle pour pallier les défaillances du travail managérial : soit parce que les managers ne parviennent pas à faire face aux conflits, soit parce qu'ils en sont la source.

#### 3.1.2. Les conflits et la perte de ressources qui en résulte

Dans tous les cas, les conflits semblent susceptibles de produire des effets délétères sur la santé au travail de ceux qui les vivent car ils sont inextricablement mêlés à des enjeux affectifs, des considérations identitaires et des demandes profondes de reconnaissance et de justice organisationnelle.

Ainsi, les conflits produisent de la souffrance car ils se traduisent par la remise en cause de certaines ressources détenues par les employés ou encore ils trouvent leur racine dans la menace ou la perte de certaines ressources.

Hobfoll définit le stress comme une réaction à « *la menace d'une perte des ressources, une perte effective de ressources, ou une absence de gain suivant un investissement de ressources* » (1989, p 516). Les ressources sont des objets, états, conditions et autres choses que les personnes valorisent. La théorie COR (conservation des ressources) se fonde sur la propension des individus à chercher des situations qui leur permettent de maintenir et développer leurs ressources (compétence, réputation, autonomie dans l'emploi, réseau relationnel...), alors que la perte de ressources est pour eux synonyme de souffrance. Par ailleurs, la perte d'une ou plusieurs ressources peut être à l'origine d'une spirale de perte de ressources qui débouche sur un risque élevé de souffrance au travail.

La plupart des travaux de la COR theory classent les ressources en quatre catégories majeures :

- les ressources personnelles : compétences, traits de personnalité...
- les ressources matérielles : objets tangibles, confort...
- les ressources liées à la condition de l'individu : il s'agit de ressources longues à acquérir comme les héritages biologiques ou sociaux, ou certains statuts professionnels (titularisation, postes de managers...)
- les ressources énergétiques : ressources qui permettent d'acquérir d'autres ressources (réputation, soutien social, lien privilégié avec la hiérarchie...)

Ainsi nous avons classé les pertes de ressources ressenties par les usagers de la cellule ARC selon le tableau suivant :

Tableau 4 : pertes de ressources liées aux incivilités et situations conflictuelles.

Type de ressource	Perte de ressource liée au conflit ou produisant des conflits	Verbatims
Personnelles	Epuisement physique Confiance Compétences questionnées, remises en cause	« <i>il me faisait très peur</i> » « <i>J'ai survécu, avec mon équipe on a survécu, et pourtant j'ai eu la boule au ventre pendant 10 ans</i> »
Matérielles	Bureau collectif exigü Salaire jugé inéquitable Temps de travail	« <i>Comme on était encore plus serrés, le bruit était gênant et ça frottait entre nous</i> »
Liées à la condition de l'individu	Légitimité managériale mise en cause par l'équipe ou un collaborateur, perte de réputation Organisation du travail génératrice de conflits Changement de poste de travail	« <i>L'attitude de refus de l'équipe a créé pour moi une vraie blessure</i> » « <i>Il me remettait en cause face à l'équipe, ça n'était pas facile</i> »
Energétiques	Perte de confiance en l'institution et la hiérarchie Baisse ou disparition de son engagement Relâchement des liens familiaux Perte de soutien social (de l'équipe, les collègues, la hiérarchie, des collaborateurs)	« <i>Je ne vivais plus que pour mon job. Je m'isolais</i> » « <i>C'est une expérience qui tue les relations</i> » « <i>Je me sentais seul et impuissant face à la situation</i> »

### 3.2. Les solutions proposées par la cellule ARC

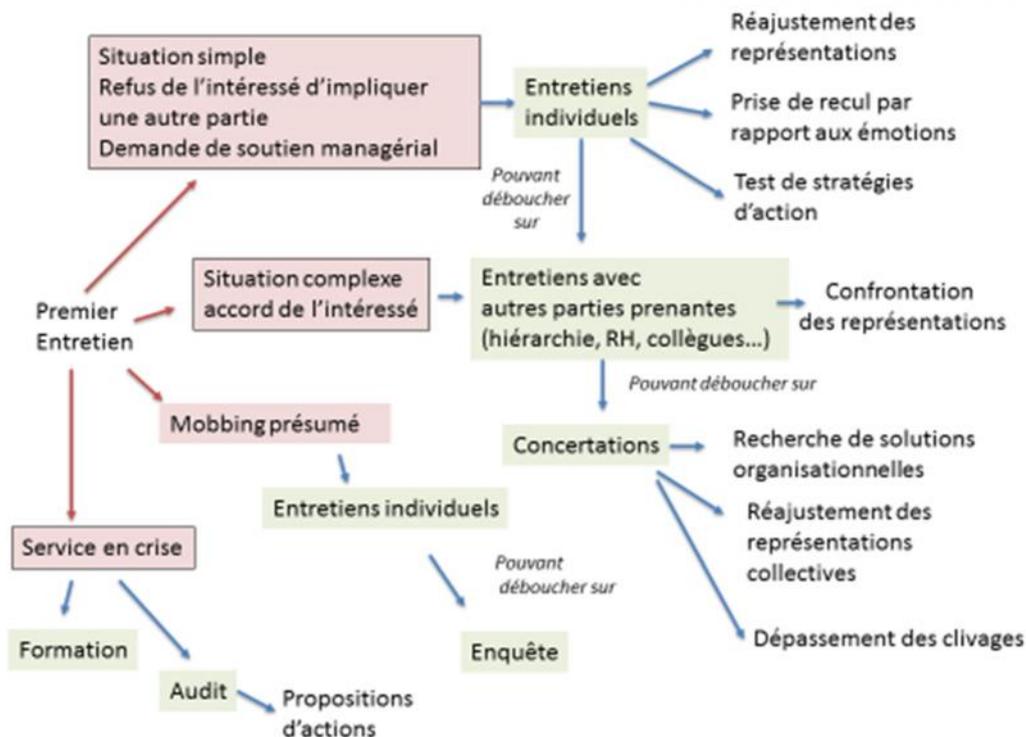
Dans les situations qui nous ont été présentées par les personnes interviewées, les solutions suivantes ont été proposées :

- Entretiens individuels : écoute.
- Entretiens de conseil, coaching : aider la personne à adopter une attitude et une communication permettant d'apaiser la situation et de sortir d'une dynamique conflictuelle.
- Entretiens de coaching managérial : aider le cadre à aborder et traiter des difficultés qu'il peut rencontrer dans la gestion de son équipe.
- Processus de médiation entre 2 personnes ou d'équipe.
- Concertations regroupant divers intervenants, généralement les RH, la hiérarchie et les membres de l'équipe : analyse de la dynamique organisationnelle et propositions de mesures organisationnelles (par ex, redéfinition des zones de compétences, réflexion sur les espaces et temps de travail...).
- Formations : à l'encadrement ou à une entité spécifique, sur une problématique liée aux conflits, à la violence, etc.
- Demande d'ouverture d'une enquête.

A travers l'analyse des entretiens, nous pouvons positionner ces différents outils selon la manière dont ils sont utilisés communément. Cela permet aux professionnels d'agir de manière fine en calibrant les interventions sur mesure. Ceux-ci se coordonnent à travers un partage en amont des enjeux de leur action et des modalités d'intervention basées sur une formation commune et sur l'existence de

nombreux espaces de confrontations et de partages de leurs représentations. Cependant un schéma global d'intervention se dessine : nous l'avons formalisé dans la figure 3.

Figure 3 : Modalités d'action de la cellule ARC selon la situation



ARC semble avoir développé une palette d'actions très large et intervient dans des situations pré-confliktuelles où son action est plus proche du coaching que de la médiation. Dans ce cadre, la cellule tend à développer des relations privilégiées avec certains managers qui peuvent à la fois faire appel à la cellule pour des situations concernant leurs collaborateurs et de temps en temps demander des conseils pour eux-mêmes.

#### 3.1.4. Les effets du recours à la cellule

Les personnes ayant recouru à la cellule ARC présentent globalement un niveau de satisfaction élevé (a). Il existe cependant un ensemble d'obstacles organisationnels à l'action d'une cellule de ce type (b).

##### *a) Un niveau de satisfaction élevé*

Le niveau de satisfaction des personnes que nous avons rencontrées est dans l'ensemble élevé. La cellule permet aux personnes de reconstituer certaines ressources pour mieux faire face au conflit et aux situations qui les produisent et les entretiennent. Nous avons synthétisé ces ressources dans le tableau suivant.

Tableau 5 : gains de ressources apportées par l'intervention de la cellule ARC

Type de ressource	Gains de ressources liés à l'intervention de la cellule ARC	Verbatims
Personnelles	Relativiser, être moins dans l'émotionnel, donner un sens à une situation. Apporter des stratégies d'action. Transfert de compétences de communication et de management.	« L'intervention de ARC m'a permis de dépassionner le problème et de me faire prendre conscience de sa complexité. Ça m'a permis de le gérer à 3 niveaux : organisation du travail, contexte et aspects humains. » « Ca m'a donné des pistes de compréhension de ce qui se passait et permis de repositionner les gens dans l'espace » « Même si le problème n'a pas été complètement résolu, ça m'a aidé à mieux faire face ».
Matérielles	Concertations qui conduisent à des décisions d'amélioration matérielle (salaires, locaux, temps de travail...)	« Je n'arrivais pas à discuter avec mon chef qui me disait que si je n'étais pas contente, je n'avais qu'à partir. Grace à ARC on a eu une table ronde avec mon chef et le RRH et il a été décidé de m'augmenter »
Liées à la condition de l'individu	Solutions organisationnelles : réaffectations. Proposition de nouvelles organisations du travail. Développement de la légitimité managériale.	« Finalement elle est partie » « J'ai pu parler de mes difficultés et recevoir des conseils. J'ai amélioré la communication avec mon collaborateur »
Energétiques	Sentiment d'être écouté Reconstruction de collectifs Soutien social de la part de ARC	« Les collaborateurs de mon service sont venus me dire qu'il avaient eu enfin le sentiment d'être écoutés. Ils disent que ça leur fait un bien fou ! »

Parmi les ressources que le recours à la cellule ARC permet de développer, les ressources personnelles et énergétiques sont les plus citées.

**Au niveau personnel**, le gain le plus largement évoqué de l'intervention de la cellule ARC dans les situations, concerne son aptitude à aider les personnes engoncées dans des situations conflictuelles, multi-niveau, complexes et émotionnellement douloureuses à s'en construire une représentation apaisée et qui fait sens. C'est la quasi-totalité des personnes interrogées qui développent peu ou prou cette dimension :

- Au niveau cognitif, cette intervention permet ainsi aux personnes de produire une représentation plus claire du contexte conflictuel, des enjeux relationnels, affectifs, professionnels et matériels qui sont les leurs et ceux des autres parties prenantes de la situation. Ce changement de représentation n'est pas amené par l'analyse réalisée par l'animateur ou sa capacité de conviction, mais à travers des actions prescrites à la personne qui saisit la cellule, actions qui les amènent à transformer leur représentation de la situation.
- Au niveau affectif, elle les aide à prendre plus de distance avec la situation, à en relativiser l'importance, à retrouver une sérénité minimale pour y faire face. Elle permet une remise à plat des dimensions émotionnelles de la gestion des conflits

Par ailleurs, toujours au niveau personnel, la recherche de nouvelles stratégies de communications et d'action permet aux personnes concernées par des conflits d'aborder différemment la situation avec leurs parties prenantes et de tester des méthodes permettant d'apaiser les tensions et de se faire entendre. Globalement, les interventions de la cellule ARC se traduisent par des apprentissages individuels, cognitifs et comportementaux, que l'on peut traduire comme des soft skills. Ces apprentissages sont un gain définitif qui permet aux personnes concernées de mieux faire face aux situations similaires dans le temps, comme cela ressort des entretiens menés avec des personnes ayant eu recours à plusieurs reprises aux services de la cellule ARC.

**Au niveau énergétique**, les ressources apportées par la cellule ARC sont du registre du soutien social. On a vu que les personnes en situation de conflit tendent à s'isoler et à se sentir isolées par leur environnement professionnel et même personnel dans les cas les plus extrêmes. Or, le soutien social est une ressource essentielle et largement reconnue pour lutter contre la souffrance au travail. La cellule ARC apporte cette ressource aux personnes qui la sollicitent et leur permet de reconstruire alors leurs réseaux de soutien social personnel dans le cadre d'une spirale positive de reconstruction de ressources. La plupart des personnes ayant fait recours aux services de la cellule ont apprécié l'écoute de l'équipe, sa capacité à ne pas juger, sa disponibilité, ses compétences. Une relation de confiance a été créée avec les personnes qui ont répondu à nos questions. La satisfaction tient également au soulagement que ressentent certaines personnes à être écoutées dans des situations où le management de l'organisation se rend sourd et muet aux aspects qu'il ne souhaite voir ni entendre.

Concernant les deux autres catégories de ressources, les ressources **matérielles** et les ressources liées à la **condition de l'individu**, l'action d'une cellule de gestion des conflits ne peut être qu'indirecte. Ces ressources ne sont développées qu'à l'issue de processus de médiation ou de confrontation avec les parties prenantes des personnes interrogées et dépendent donc directement de la ligne hiérarchique. Nous avons cependant classé dans cette catégorie le développement de la légitimité managériale qui est une conséquence directe de l'amélioration des soft skills pour les managers. On observe qu'un certain nombre de répondants se sont véritablement appuyés sur la cellule ARC pour développer leur légitimité managériale.

Si les interventions de la cellule ARC suscitent ainsi un certain nombre de conséquences vertueuses, celles-ci se heurtent cependant à des limites essentielles, qui sont largement liées à son positionnement.

#### *b) La posture de tiers : une limite forte à la capacité d'action de la cellule*

##### **Un enjeu de neutralité particulièrement présent**

L'histoire de la cellule ARC a dès les origines mis l'accent sur la nécessaire objectivité et neutralité de la cellule. Celle-ci doit pouvoir le cas échéant aller à l'encontre des prises de position du management, si celles-ci sont jugées dangereuses pour les salariés. C'est pourquoi la cellule a été constituée comme fonctionnellement autonome, c'est-à-dire liée directement à la municipalité. Cette volonté d'autonomie a été affirmée par le conseil communal. La cellule peut demander une enquête sans validation d'aucun membre hiérarchique de la commune.

L'objectivité et la neutralité sont des valeurs constitutives de la gestion des conflits. En effet, cette activité consiste à se confronter à des polarisations de la part des parties en présence et à tenter de sortir d'une logique dans laquelle chacun se sent dans le vrai et accuse l'autre d'être responsable du

conflit. Les personnes qui prennent contact avec la cellule parce qu'ils sont en conflit ou en difficulté avec leur hiérarchie, un collègue ou même un subordonné, sont souvent avant tout en attente d'être reconnus comme victimes. Ils ont une représentation plutôt manichéenne de leur situation : leur hiérarchie (ou leur collègue, leur subordonné) est en faute et devrait être vu comme coupable de la situation. Le travail de la gestion des conflits consiste ainsi en premier lieu à aider les personnes à passer de la recherche du coupable et de la faute à la recherche de solutions pragmatiques. Ce décentrage des représentations des acteurs ne se fait pas instantanément. Il passe pour la cellule ARC par des stratégies d'action qui se traduisent par une remise en ordre de la situation (compréhension des enjeux multiples de ce qui se passe). Il suppose en tout cas une attitude la plus objective possible de la part des gestionnaires de conflit.

Cette neutralité se traduit également par l'accent important qui est porté à la confidentialité, dans le règlement comme dans les pratiques. Il s'agit d'une règle absolue : c'est la personne qui a saisi la cellule et elle seule qui peut autoriser que son problème soit communiqué à d'autres parties prenantes.

### ***Une organisation centrée sur cette recherche de neutralité***

Face à ces enjeux, les animateurs de la cellule ARC mettent fortement l'accent sur cette recherche de neutralité.

Ainsi, il n'est pas rare qu'ils reçoivent une personne à deux, l'un d'entre eux se mettant dans une attitude empathique, le second bousculant davantage la personne. Ce faisant, ils essaient de concilier une double injonction : celle de soutenir les personnes qui font appel à eux et celle de ne pas prendre parti. « *L'un me soutenait, l'autre me bousculait. C'est une bonne chose* ».

Par ailleurs, la recherche de neutralité et le respect de la confidentialité se traduisent par le fait que l'action de la cellule ARC est assez peu articulée avec les actions des autres services. Ce parti pris soulève de nombreuses discussions, notamment avec les chefs de services, les RH et le service santé et sécurité au travail. En effet, ces derniers souhaiteraient en savoir plus sur l'action de la cellule ARC, confronter les échos de certains conflits ou certaines situations avec ARC... « *Certains chefs de service ne comprennent pas la position de la cellule ARC : pour eux, elle travaille dans le secret, on ne sait pas ce qu'elle fait* ». Plusieurs services fonctionnels revendiquent le rattachement de la cellule ARC et remettent en cause son fonctionnement autonome : « *Elle fonctionne comme une bulle* ».

ARC garde jalousement une distance, ses animateurs étant convaincus que s'ils donnent la moindre prise à l'idée qu'ils peuvent rompre la confidentialité des discussions ou à l'idée qu'ils peuvent se mettre en alliance avec le management, c'en est fini de la confiance qui leur est accordée par les usagers de la cellule. Ce positionnement leur est largement reconnu « *Ils sont très attentifs à rester impartiaux, ce qui est essentiel* ». Inversement, les usagers de la cellule ARC sont nombreux à douter de la neutralité des autres services fonctionnels. Confrontés à des difficultés avec leur hiérarchie, les agents ne prennent le risque de chercher une solution en dehors du lien hiérarchique que lorsqu'ils ont l'espoir d'être entendus. Le strict retrait adopté par la cellule vis-à-vis des autres acteurs de l'organisation est ainsi un facteur qui favorise un rapport élevé entre le nombre d'employés concernés par le dispositif et le nombre de saisines annuelles du dispositif (2%). Ce chiffre traduit alors une approche plus préventive que curative des conflits.

Neutralité et confidentialité sont ainsi des principes d'action bien exigeants et qui peuvent avoir des conséquences sur la capacité de la cellule à déboucher sur des actions concrètes.

### ***Des conséquences négatives en matière de capacité d'action***

La neutralité est recherchée par les usagers de la cellule ARC, mais elle n'est pas toujours comprise. Dans les situations de conflits, les parties prenantes comme leur environnement cherchent à déterminer qui a raison et qui a tort, qui est le gentil et qui est le méchant. Les attentes de reconnaissance et de rétablissement de leur situation antérieure peuvent être démesurées. De ce fait, une position neutre est souvent perçue comme insuffisante : *« j'ai l'impression qu'elles ont trouvé ARC trop neutre »*.

Du côté des managers, ceux d'entre eux qui ont été sollicités suite à la démarche de l'un de leurs collaborateurs peuvent vite se sentir en accusation. *« J'ai eu l'impression de passer devant un tribunal »*. Dans d'autres cas, le recours à la cellule par un subordonné est perçu comme une façon malvenue de faire pression sur le management, au même titre que la saisine des syndicats. *« Les gens utilisent ARC pour faire pression sur l'employeur »*. *« Personnellement, j'ai très peu fait recours à ARC. En général, ce sont les collaborateurs qui font recours « contre » la hiérarchie »*.

Globalement, les acteurs ont du mal avec l'absence de parti pris. Le management, qui est détenteur de l'autorité légitime dans l'organisation, tend à considérer que ce qui ne va pas dans son sens est un contre-pouvoir. *« S'ils ne sont pas avec nous, ils sont contre nous »*. *« J'ai essayé de convaincre mes collègues que ARC n'était pas un ennemi, mais un outil – vous relèverez que je ne dis pas que c'est un ami »*.

Lutter contre la polarisation et le manichéisme dans le management est un enjeu de tous les instants pour une cellule de gestion des conflits. Face à l'inconfort que représente une cellule dont le positionnement n'est pas nécessairement en leur faveur et dont le processus mis en œuvre leur échappe largement, certains managers font alors le choix de faire appel à des médiateurs externes : *« Avec la cellule ARC on ne peut pas dire « on aimerait que vous agissiez comme ça »*. *Avec quelqu'un d'extérieur on peut co-construire l'action, on est le mandant »*

Ce positionnement externe et neutre de la cellule, additionné à une attente du management de faire prévaloir son point de vue, explique que dans un certain nombre de cas, la mise en œuvre de mesures concrètes n'est pas évidente. En effet, une cellule de gestion des conflits n'a pas de pouvoir d'injonction auprès des managers et son action, dans les cas où il n'y a pas la suspicion de mobbing, dépend largement de la volonté des acteurs de prendre en compte les propositions qui sont faites et de faire évoluer leur système de représentation. Les limites de l'intervention d'une cellule de gestion des conflits sont donc liées à sa situation en dehors de la ligne hiérarchique, alors qu'il existe des liens complexes entre les différents niveaux managériaux qui rendent certaines situations difficiles à démêler : *« Le chef était intouchable »*. Ces limites sont liées d'autre part au fait que les personnes qui entrent en contact avec ARC ne sont pas toujours désireuses de faire évoluer leur regard sur les situations. Enfin, ce qui se passe au moment de l'action de la cellule est une chose, les conséquences à plus long terme en sont une autre : certains employés estiment avoir dû payer a posteriori le prix de l'action de la cellule ARC par une stigmatisation dans l'organisation ou leur service. *« A cause de ça j'ai eu une mauvaise évaluation et je n'ai pas obtenu mon augmentation »*.

L'ensemble de ces phénomènes, combiné à des attentes parfois irréalistes, explique que pour certains de nos répondants, la cellule ARC *« sert d'alibi »*. *« Ils posent le cadre, mais ça n'est pas eux qui ont le*

*pouvoir d'action* ». Mais inversement, le fait que les animateurs de la cellule ne se posent pas comme un acteur possédant un pouvoir d'injonction est apprécié par certains chefs de service.

Quoi qu'il en soit, la posture de tiers est caractérisée par la nécessité d'exercer une influence indirecte sur les situations et les acteurs. Une cellule de gestion des conflits peut protéger certains salariés, prévenir le dérapage de certaines situations, permettre à de nombreuses personnes de prendre du recul. Mais elle ne peut pas résoudre certaines situations, si l'organisation ne souhaite pas les prendre en compte. Son influence ne peut pas passer par la ligne managériale, faute de quoi elle perdrait une ressource essentielle : la confiance des salariés en sa neutralité.

### 3.3. Synthèse des forces et faiblesses

D'un point de vue synthétique, notre analyse de la cellule et de son fonctionnement peut être résumée par le tableau suivant.

Tableau 6 : Forces et faiblesses de la cellule ARC (MOFF)

	+	-
Vis-à-vis des parties prenantes internes (agents, organisation...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une expertise reconnue</li> <li>- Un respect de la confidentialité et de la position de chacun</li> <li>- Une posture neutre et bienveillante</li> <li>- L'amélioration de nombreuses situations de conflits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une difficulté à rencontrer les attentes de l'ensemble du personnel</li> <li>- Un positionnement compliqué vis-à-vis de certains services de la ville qui induit plus de concurrence que de collaboration</li> <li>- Un pouvoir d'action limité</li> </ul>
Vis-à-vis des parties prenantes externes (municipalité, population...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une image d'attention aux difficultés du personnel</li> <li>- Un savoir-faire original</li> <li>- Des modes de régulations extrêmement rigoureux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une légitimité à défendre en permanence</li> </ul>

## 3. Description succincte d'autres dispositifs de gestion de conflits

De manière générale, on trouve trois types de structures dédiées à la prévention du harcèlement et à la gestion des conflits : des structures internes, externes et hybrides.

Au-delà de la cellule ARC, nous avons approchés 7 autres dispositifs : 2 dispositifs internes, 2 dispositifs hybrides et 3 structures externes.

### 3.1. Les structures internes

#### Groupe Impact, Etat de Vaud et affiliés (environ 40'000 collaborateurs)<sup>6</sup>

Le Groupe Impact est né en 1999 et a été mis sur pied par le bureau de l'égalité du canton. En 2004, suite à une procédure d'évaluation, il a été pérennisé par le Conseil d'Etat. En 2006, il a été séparé du bureau de l'égalité et un règlement a été adopté.

<sup>6</sup> Une partie des informations décrites proviennent du rapport d'activité 1999 – 2013 du Groupe Impact.

Le Groupe Impact est une entité indépendante au sein de l'Administration cantonale vaudoise, qui agit en toute indépendance.

La légitimité du Groupe Impact découle de la loi sur le personnel de l'Etat de Vaud et ses compétences sont déclinées dans le Règlement relatif à la gestion des conflits au travail et à la lutte contre le harcèlement.

Le Groupe Impact est composé de 5 personnes (3.9 ETP), juristes, avocat ou détentrices d'un Master en sciences humaines, spécialement formées en médiation, coaching, harcèlement et protection de la personnalité. Ils pratiquent régulièrement l'intervision et veillent à la mise à jour de leurs connaissances. Les médiateurs sont polyvalents et délivrent l'entier des prestations.

Le Groupe Impact est chargé de l'aide à la gestion des conflits au travail et du traitement des situations de harcèlement psychologique et sexuel. Plus spécifiquement, ses missions sont de mener une politique de prévention, d'information et de formation sur le harcèlement et la gestion de conflits et de traiter les demandes par des démarches informelles ou des procédures d'investigation.

Le Groupe Impact mène 2 types d'interventions :

- Les **démarches informelles**, qui s'appliquent aux situations de difficultés relationnelles et de conflits.
- Les **investigations**, qui concernent les cas de suspicion d'actes hostiles répétés pendant une certaine durée. Les investigations sont ouvertes sur la base d'une plainte écrite, jugée recevable. Depuis 2010, le Groupe Impact a la possibilité de mener une enquête préliminaire qui permet de classer rapidement une affaire lorsqu'elle ne ressort manifestement pas du harcèlement. La demande d'ouverture d'une investigation peut être réalisée par la personne qui s'estime victime d'agissements hostiles ou par l'autorité d'engagement qui suspecte des agissements répréhensibles au sein de son service. Le Groupe Impact peut également ouvrir d'office une procédure d'investigation s'il y a suspicion de harcèlement, sur la base d'indices convergents, et que personne ne peut ou ne veut assumer la charge d'une plainte. L'investigation débouche sur un rapport qui établit les faits et détermine si le harcèlement est avéré ou non. Les conclusions du rapport peuvent être contestée par les parties auprès du Tribunal des Prudhommes de l'Administration cantonale

L'expérience de plusieurs années du Groupe Impact, de travailler avec cette double compétence, de gérer des situations conflictuelles et de mener des enquêtes, s'avère positive. Elle permet au Groupe Impact de disposer d'outils variés et d'adapter ses interventions au mieux selon les spécificités de la situation et de la demande.

Les prestations fournies dépendent de la demande reçue et des spécificités de la situation :

- entretiens individuels
- médiation
- coaching individuel
- intervention d'équipe
- investigation formelle
- enquête préliminaire
- séances d'information et formation.

Principes déontologiques :

- confidentialité
- indépendance
- écoute attentive

- impartialité
- équité et objectivité
- respect du choix des personnes
- transparence

#### *Quelques données statistiques<sup>7</sup>*

- En 2013, le Groupe Impact a réalisé 512 entretiens, pour 116 demandes distinctes.
- Plus de 90% de l'ensemble des situations sont traitées dans le cadre des démarches informelles. 65% de ces situations ont été traitées par des entretiens confidentiels ; 25% des situations ont donné lieu à de la médiation (32 médiations réalisées) ; 2% de l'ensemble des cas, donnent lieu à une intervention auprès d'une équipe ou à un coaching de responsable hiérarchique.
- Sur les 1381 situations traitées au groupe Impact entre 2000 et 2013, 110 demandes (8%) ont débouché sur une plainte pour harcèlement, parmi lesquelles 89 cas (6,5% de l'ensemble des situations) concernent du harcèlement psychologique ou mobbing et 21 cas (1,5% de l'ensemble des situations) du harcèlement sexuel. Ces plaintes ont donné lieu à une investigation. Le groupe Impact mène, en moyenne, 8 investigations par année. Bien que les investigations ne représentent que 8% des cas traités, elles occupent environ 60 à 70% du temps de l'équipe. Les investigations entraînent un nombre important d'entretiens, rarement moins de 20 par enquête.

#### *Groupe de confiance, Etat de Genève et affiliés (environ 35'000 collaborateurs)*

Au début des années 90, le canton de Genève a mis en place un premier dispositif qui ne traitait que du harcèlement sexuel. Au fil du temps le dispositif s'est élargi et sa structure a subi différentes évolutions jusqu'à sa forme actuelle, qui a été mise sur pied en 2009.

Le Groupe de confiance est une entité indépendante au sein de l'Administration cantonale genevoise, qui agit en toute indépendance.

Le Groupe de confiance est régi par le règlement relatif à la protection de la personnalité à l'Etat de Genève. Il tire sa légitimité de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux.

Le Groupe de confiance est actuellement composé de 9 personnes (6 ETP) qui forment une équipe pluridisciplinaire (3 juristes ou avocats, 3 psychologues, 1 économiste, 2 assistantes administratives). Tous les conseillers font le même travail et délivrent l'entier des prestations. Ils sont spécifiquement formés en médiation, coaching, harcèlement et protection de la personnalité. L'équipe du Groupe de confiance fait régulièrement des formations, des interventions et des supervisions.

Les missions du Groupe de confiance sont la mise en œuvre et la bonne application du dispositif de protection de la personnalité, la prévention du harcèlement psychologique et sexuel et le traitement des demandes des personnes qui font appel à lui.

A l'instar du Groupe Impact, le Groupe de confiance mène des démarches informelles et des investigations.

---

<sup>7</sup> Informations tirées du rapport d'activité 1999 – 2013 du Groupe Impact.

La cellule offre un guichet unique et délivre les prestations suivantes, en fonction des spécificités de la situation et de la demande :

- accueil téléphonique
- entretiens
- séances de médiations
- propositions de mesures de type individuel (relais aux RH, au service de santé, coach, formation, etc.)
- recommandations sur le plan collectif et organisationnel (teambuilding, mesures organisationnelles, accompagnement au changement, audit, etc.)
- examen préalable informel ; lorsqu'il l'estime pertinent, le Groupe de confiance peut initier un examen préalable informel, dans le cadre d'une situation collective, en vue d'identifier les mesures utiles permettant d'améliorer une situation ou un climat de travail conflictuel. A l'issue de la démarche, des recommandations sont faites à l'autorité d'engagement.
- investigation formelle, avec enquête préliminaire possible. La victime et l'autorité d'engagement sont habilitées pour demander l'ouverture d'une enquête.
- recommandation d'ouverture d'une enquête administrative.

Principes déontologiques :

- confidentialité
- indépendance
- impartialité

L'accent est mis sur les démarches informelles. Les entretiens individuels sont la prestation la plus pratiquée. Très peu de processus d'investigation sont lancés. Face à la volonté de certaines personnes de demander l'ouverture d'une investigation, le Groupe de confiance cherche toujours, en premier lieu, une alternative à la plainte, plus constructive, et qui relève des démarches informelles.

Pour favoriser les retours organisationnels, des articulations, précisant notamment les informations pouvant être transmises entre les RH et le Groupe de confiance, ont été formalisées avec les RH.

Le Groupe de confiance développe et entretient également de nombreux partenariats, avec l'interne et l'externe.

Enfin, le Groupe de confiance est très actif au niveau de l'information et de la prévention. Il intervient ponctuellement dans les formations de cadre et systématiquement dans les séances d'information aux nouveaux collaborateurs. Il a également créé une plateforme didactique en matière de prévention et gestion des conflits, réservée aux employés de l'Etat, et a édité toute une série de brochures d'informations, sur ses différentes prestations. Il publie aussi une newsletter.

#### *Quelques données statistiques<sup>8</sup>*

En 2013 :

- 1.51% du personnel a fait recours au Groupe de confiance.
- 247 situations traitées.
- 81% des conflits interpersonnels concernent une situation de conflit vertical ascendant (supérieur est mis en cause) / 12% des conflits interpersonnels concernent une situation de conflit horizontal (collègue mis en cause) / 7% des conflits interpersonnels concernent une situation de conflit vertical descendant (subordonné mis en cause).

---

<sup>8</sup> Informations tirées du rapport « Groupe de confiance - Rétrospective sur 5 ans d'activités 2009 – 2013 ».

- Prestations délivrées après le 1<sup>er</sup> entretien : 45% d'entretiens / 35% de mesures individuelles proposées / 7% de médiations / 7% d'examens préalables formels / 4% de recommandations d'intervention collective / 1% d'investigations.

### 3.2. Les structures hybrides

#### *Cellule de gestion des conflits, skyguide (environ 1400 collaborateurs)*

Dès 2004, skyguide a développé une politique et une structure de prévention ainsi que de prise en charge du mobbing. L'entreprise encourage une communication efficace en son sein et dispense de l'information à ses collaborateurs sur le mobbing et les sensibilise aux problèmes y relatifs. Une documentation très complète, sponsorisée par le CEO, est notamment à disposition de tous les collaborateurs sur l'intranet et beaucoup de communication sur le dispositif existant est faite. L'entreprise s'engage également à prononcer des sanctions contre les auteurs d'actes de mobbing avérés et à soutenir la personne victime de mobbing afin qu'elle retrouve une situation dite « normale ».

La cellule de gestion des conflits est rattachée à la « Health Unit » qui dépend de la direction des RH.

Le processus d'intervention en cas de conflit, harcèlement ou mobbing se décline en 3 phases :

1. « **Je gère seul mon conflit** », avec des fiches pratiques et, au besoin, le soutien d'une personne de confiance interne. La démarche est confidentielle.
2. « **Je n'arrive pas tout seul** » : la personne peut solliciter l'appui d'un RH, qui va entendre les parties et agir en tant qu'intermédiaire pour apaiser la situation. La hiérarchie et le management RH sont informés, lors de réunions périodiques, des démarches entreprises et de l'évolution de la situation.
3. « **Ça ne va vraiment plus** » : intervention de prestataires externes pour de la médiation ou l'ouverture d'une investigation si la situation le justifie. La hiérarchie et le management RH sont informés.

skyguide compte 8 personnes de confiance internes, qui ont reçu une formation en la matière, 4 hommes et 4 femmes, à disposition de tout collaborateur. Les 3 secteurs d'activité de l'entreprise sont représentés, ainsi que les 2 sites, et deux des personnes de confiance ont un statut de cadres. Les personnes de confiance apportent de l'écoute et du soutien à la personne pour l'aider à trouver ses propres ressources. Elles interviennent en toute indépendance face à la hiérarchie et sont toujours choisies hors de la hiérarchie de la personne qui y recourt. Elles centrent leur intervention exclusivement sur la problématique spécifique du harcèlement lié au travail et peuvent orienter la personne qui le souhaite sur d'autres ressources internes. Elles n'accompagnent toutefois pas la personne dans ses démarches concrètes, sur le terrain.

Des séances d'intervention sont régulièrement organisées pour les personnes de confiance, qui bénéficient également d'une supervision avec des coachs externes.

Au niveau de l'investigation, au départ, l'ouverture de la procédure ne pouvait être demandée que par la personne estimant être victime de mobbing. Or, après quelques années de pratique, se rendant compte que certaines personnes n'osaient pas dénoncer, il a été décidé que le directeur RH, avec l'aval du CEO, peut demander une investigation, sans qu'une plainte ne soit déposée par la personne concernée.

Dans une logique d'amélioration continue du processus de gestion des conflits et de la prise en charge des personnes en situations conflictuelles, la cellule de gestion des conflits organise une séance annuelle regroupant les personnes de confiance, les RH, le médecin d'entreprise et le service social. Une ou deux situations particulièrement difficiles sont analysées, tout en garantissant l'anonymat. Le but est de tirer des enseignements de la pratique et de faire évoluer le processus en conséquence si nécessaire.

#### *Quelques données statistiques<sup>9</sup>*

En 2014 :

- Environ 1.5% du personnel a fait recours à la cellule.
- 22 situations traitées.
- 70% des situations ont été résolues au 1<sup>er</sup> niveau / 22 % avec l'intervention des RH / 3% par des externes / 5% ont donné lieu à des investigations.

#### *SOS, Migros Vaud (environ 3500 collaborateurs)*

Migros Vaud développe et maintient une politique de prévention et de lutte contre tous les comportements abusifs. Dans ce sens, elle déploie des mesures de prévention, donne de l'information, sous différentes formes, aux collaborateurs, à l'encadrement et aux RH, et organise des formations et ateliers spécifiques pour l'encadrement.

En 2009, Migros Vaud a mis en place une procédure en lien avec les problématiques de harcèlement, mobbing et conflits. Cette procédure est accessible sur l'intranet pour tous les collaborateurs.

La structure qui traite spécifiquement de ces questions est le SOS, Service d'orientation sociale. Celui-ci est indépendant des RH et rattaché directement au directeur de département. La structure est gérée par une seule personne, économiste d'entreprise, qui a de bonnes connaissances en assurances sociales et qui a suivi des formations continues en médiation et gestion de conflits.

Le SOS offre à tous les collaborateurs, de tous niveaux hiérarchiques, des consultations gratuites, pour toutes situations privées ou professionnelles. La confidentialité est garantie.

En ce qui concerne les problématiques de conflits et harcèlement, le SOS propose les prestations suivantes :

- écoute : hot line, entretiens physiques
- médiation
- soutien d'un psychologue (Migros Vaud collabore avec une plateforme de psychologues dans le canton)
- 1<sup>ère</sup> évaluation lors d'annonce d'une situation de harcèlement sexuel ou mobbing.
- ouverture d'une enquête. Le SOS a la responsabilité de lancer une enquête interne ou externe, selon analyse du dossier et de la situation.

Le SOS est de plus en plus sollicité pour des situations de conflits et les enquêtes sont de plus en plus souvent menées à l'interne.

Le SOS veille à diffuser régulièrement des informations sur ses activités dans les différents secteurs de l'organisation.

---

<sup>9</sup> Informations délivrées lors de l'entretien.

Le SOS collabore très régulièrement avec certains services transversaux de l'organisation : service juridique, unité santé et sécurité au travail et les RH, pour le traitement des cas compliqués et particuliers. Les RH ont le pouvoir de décision alors que le SOS tient une fonction de conseil pour toutes les situations de conflits, mobbing et harcèlement. Le SOS intervient également ponctuellement sur des situations de licenciement, déplacement ou de développement.

#### *Quelques données statistiques<sup>10</sup>*

Au 31.12.2014, le SOS avait traité 201 demandes, dont :

- 12 demandes liées à de la suspicion de mobbing et harcèlement : 1 situation a été reconnue comme du mobbing avéré suite à une enquête interne ; 3 situations ont été reconnues comme du harcèlement sexuel avéré, suite à des enquêtes internes ; 5 dossiers ont été traités avec l'intervention des RH ; 3 dossiers ont traités par de la médiation dispensée par le SOS.
- 23 demandes liées à des situations de conflit à la place de travail : 6 dossiers ont été traités par de la médiation dispensée par le SOS ; 13 dossiers ont été traités au premier niveau, par des prestations d'écoute ; 3 dossiers ont été gérés avec l'intervention des RH ; 1 dossier a été géré avec une intervention externe.
- 9 demandes de médiation.

### **3.3. Les structures externes**

#### Vicario Consulting

Vicario Consulting est un cabinet de consulting privé qui propose des interventions en lien avec le climat de travail, l'accompagnement du changement ainsi que la sélection, l'évaluation et le coaching de managers. Il est actif sur les questions de prévention du harcèlement et de la gestion de conflits dès 1995. Il propose aux entreprises qui souhaitent mettre en place un dispositif de prévention du harcèlement les prestations suivantes :

- Conseils pour la mise en place d'un dispositif interne, hybride ou externe : choix du type de structure, organisation de la structure, définition des rôles, définition des processus, définition des règles de fonctionnement, choix des mesures, etc.
- Médiation.
- Formation de personnes de confiance ou de médiateurs internes.
- Mise à disposition de personnes de confiance.
- Formations pour managers et collaborateurs.
- Expertise en cas de plainte pour mobbing ou harcèlement sexuel.

#### CVCI Vaud

La Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI) est une association privée qui appartient au réseau national et international des Chambres de commerce et d'industrie (CCI) et regroupe des entreprises venant de tous les secteurs économiques. Elle propose toute une palette de prestations à ses entreprises membres, dont de l'arbitrage et de la médiation commerciale.

Suit à la décision du Tribunal fédéral, qui en 2012 a fait savoir à un employeur qu'il devait désigner une personne de confiance à laquelle les collaborateurs pourraient s'adresser en cas de problème, la CVCI et d'autres chambres du commerce et de l'industrie de Suisse ont collaboré à la mise sur pied

---

<sup>10</sup> Informations délivrées lors de l'entretien.

d'une nouvelle prestation. Ainsi, depuis 2013, la CVCI offre un service permettant aux salariés et/ou aux employeurs de la saisir lorsqu'un conflit interne survient, ceci afin de mettre rapidement en place une procédure et désigner une personne de confiance. La CVCI travaille avec un pool de personnes de confiance externes, qui ont la possibilité d'intervenir 3 heures par cas. Les entreprises désireuses d'adhérer à ce service sont soumises à la "Charte de prévention et de gestion des conflits internes à l'entreprise". A ce titre, elles s'engagent à protéger la santé physique et psychique de leurs salariés et reconnaissent, en conséquence, qu'il leur incombe de favoriser un climat de travail harmonieux, de prévenir les conflits de travail et, le cas échéant, de les résoudre à l'amiable plutôt que par la voie judiciaire.

#### [Association conflits.ch](#)

Conflits.ch est une association de 10 médiateurs professionnels indépendants. Nous avons rencontré un de ses médiateurs qui a acquis une solide expertise, au fil des années, dans la prévention et gestion des conflits de travail. Les solutions qu'il propose le plus fréquemment aux entreprises sont :

- Permanence pour les collaborateurs : écoute, soutien à la personne pour l'aider à clarifier sa position et sa demande, orientation sur une structure adéquate.
- Interventions de médiation interpersonnelle et collective.
- Mise à disposition de personnes de confiance pour les entreprises.
- Formation : sensibilisation à la médiation ; cursus de médiation de conflits professionnels ; formation de personnes de confiance.
- Conseil pour la mise en place de dispositif de gestion de conflits.

Lorsqu'un médiateur est sollicité pour fonctionner comme personne de confiance, dans le cadre d'un dispositif de prévention externe, une convention de médiation est systématiquement signée entre le médiateur et l'entreprise requérante. Dans le but de donner un signal d'alarme aux organisations et de soutenir leur développement organisationnel, la convention détermine un seuil au-delà duquel l'organisation est informée que des personnes font recours à la permanence. Chaque fois qu'il le peut, tout en garantissant la confidentialité des personnes, le médiateur cherche à faire remonter à l'entreprise de l'information sur les dysfonctionnements organisationnels qu'il a pu percevoir. La durée des rapports ainsi que le lien de confiance établi entre le médiateur et le mandant est toutefois déterminant pour que cela puisse se produire.

La première demande des personnes faisant recours à la permanence tourne souvent autour de la question « suis-je victime de harcèlement ? ». Le médiateur que nous avons entendu estime que, dans 80% des cas environ, la souffrance est liée à un élément douloureux survenu 2 à 3 ans auparavant. C'est la dégradation de la situation et l'affaiblissement personnel qui en résulte qui rend la situation particulièrement difficile à supporter. Le processus d'intervention prévoit que la personne est reçue confidentiellement pour un premier entretien de 45 à 60 minutes. Le but de cet entretien est de cerner le monde dans lequel la personne évolue, de lui permettre de déposer et d'être écoutée, de l'aider à clarifier son récit et de l'orienter, le cas échéant, sur d'autres prestations. Dans 80% des cas, 1 à 2 entretiens suffisent ; le fait de raconter permet une mise à distance bénéfique pour la personne. Le pourcentage des collaborateurs sollicitant une personne de confiance est de plus ou moins 1%, en fonction des entreprises et de la qualité du rapport de confiance établi avec la personne de confiance.

## 4. Analyse comparative des cellules

Bien que les différentes cellules présentées dans ce rapport n'aient pas été étudiées avec la même profondeur, il nous paraît intéressant de relever les similitudes et points de divergences les plus saillants de ces différentes cellules.

### 4.1. Principales similitudes

Entre tous les dispositifs :

- Proximité des missions des dispositifs : prévention et gestion des situations.
- Diversité des outils à disposition.
- Prédominance des prestations d'entretiens.

Entre les dispositifs internes :

- Le mode d'organisation et de fonctionnement est relativement semblable, à l'exception de la compétence ou non de mener des investigations.
- Les principes de confidentialité, indépendance et impartialité sont centraux.
- La marge de manœuvre des porteurs des dispositifs quant au choix des démarches et de la conception de l'intervention est importante.
- Il existe un haut degré de formation de l'ensemble des intervenants du dispositif, avec des connaissances spécifiques et pointues en matière de gestion de conflits et médiation notamment.

### 4.2. Principaux points de divergences

Les principales différences entre les cellules, qu'elles soient internes, externes ou mixtes se situent au niveau :

- du degré d'indépendance des cellules dans les organisations.
- du nombre d'acteurs et des rôles des intervenants dans le dispositif.
- de la durée des interventions : dans les structures internes celle-ci n'est pas limitée, des prestations peuvent être délivrées tant que la situation le justifie. Les dispositifs hybrides ou externes, qui fonctionnent à un premier niveau avec des personnes de confiance, proposent généralement un soutien limité en nombre d'entretiens.
- du mode d'intervention dans le cadre des entretiens. Les porteurs de cellules internes s'accordent sur la nécessité, dans les entretiens individuels, d'aller au-delà de l'écoute afin d'aider la personne à passer du statut de victime à celui d'acteur. Les intervenants des cellules internes ont développé des compétences et possèdent divers outils leur permettant de travailler dans ce sens avec les personnes qui les sollicitent. Par contre, les dispositifs externes ont une approche prioritairement centrée sur l'écoute et moins sur le coaching.
- de l'utilisation de la cellule par les personnes requérantes : plus le dispositif est externe, moins il est actionné par le personnel et moins il est utilisé comme une instance de conseil dans un but préventif.
- des articulations existant avec les services transversaux de l'organisation.
- de l'investigation : si certaines cellules mènent elles-mêmes les investigations, d'autres estiment que la posture d'enquêteur est incompatible avec celle de médiateur.

Dans un dernier temps nous avons réalisé une analyse auprès d'entreprises et organisations n'ayant pas encore mis en place de dispositif formalisé de recours à une personne de confiance pour leur

personnel<sup>11</sup>. L'objectif central de cette phase de notre travail était de mieux comprendre quelles étaient les raisons qui freinaient ces entreprises, en d'autres termes de mieux appréhender les barrières à l'innovation.

## 5. Les barrières à l'innovation

Les principales barrières que nous avons relevées sont un défaut de prise de conscience des risques et d'intérêt pour cette question, ainsi qu'une méconnaissance du coût réel du mobbing et des conflits.

En effet, si les entreprises interrogées sont conscientes de la nécessité de mettre en place en leur sein un processus de traitement des conflits pour répondre aux nouvelles exigences légales liées à la protection des travailleurs, ce thème ne semble toutefois pas être une des préoccupations principales des RH et encore moins des comités de direction, qui ont d'autres priorités. Elles estiment que le risque est faible qu'elles soient touchées par une situation de mobbing et abordent la question de la prévention du harcèlement principalement sous l'angle juridique et peu au niveau humain et organisationnel. La mise sur pied d'un dispositif de prévention est encore souvent vue comme un centre de coûts supplémentaires, sans que les bénéfices ne puissent être évalués. La réalité des coûts cachés liés à la mauvaise gestion des conflits et leur incidence sur des aspects aussi larges que la performance, la créativité, la santé au travail, l'absentéisme et l'image de l'entreprise ne semblent guère présents dans les représentations des personnes interrogées. De manière générale, la question de la gestion des conflits est plutôt abordée dans une perspective juridique que dans une perspective managériale ou de santé au travail.

Parmi les entreprises interrogées, celles qui ont mis en œuvre une solution pour répondre aux questions liées à la prévention du harcèlement et à la gestion des conflits ont privilégié une solution facile à mettre en œuvre, qui nécessite peu de ressources et de contraintes de gestion. Il s'agit de :

- personnes de confiance externes
- collaborateurs RH, qui se positionnent alors en tant que personnes de confiance internes, sans pour autant être spécifiquement formés à ce rôle
- instances internes existantes, dédiées à des problématiques annexes, qui peuvent offrir de l'écoute et un relais en vue d'une intervention à un autre niveau (service social, commission du personnel, cellule de soutien aux équipes, etc.).

Les entreprises cherchent prioritairement à répondre à l'obligation légale en la matière, de manière à se prémunir des éventuelles conséquences juridiques face à un cas potentiel de harcèlement.

## 6. Conseils pour la mise en place d'un dispositif de prévention du harcèlement et de gestion des conflits

Le travail mené dans cette étude nous conduit à développer un ensemble de propositions quant à la mise en place et la gestion d'un dispositif de prévention du harcèlement et de gestion des conflits. Pour cela nous présentons dans un premier temps les différents niveaux de prévention qui doivent

---

<sup>11</sup> Les entreprises interrogées sont présentées dans le tableau 2 page 12.

être pris en compte (51) avant de développer des pistes pour accompagner la mise en place d'une solution de ce type (52).

## **6.1 Les types de prévention**

Un dispositif complet de prévention du harcèlement devrait être axé sur la prévention primaire, secondaire et tertiaire.

### 6.1.1. La prévention primaire

La prévention primaire vise à diminuer les risques qui peuvent avoir des conséquences néfastes pour les collaborateurs.

Dans le contexte de notre étude, les actions qui peuvent être prises dans ce sens sont :

- des mesures visant à développer et garantir un climat de travail sain et stimulant (conditions de travail, valeurs organisationnelles, reconnaissance, répartition claire des rôles et responsabilités, etc)
- formation des cadres en management
- formation de l'ensemble des collaborateurs sur la communication et la question des conflits
- information sur les comportements non tolérés
- ateliers de sensibilisation sur la problématique du harcèlement.

### 6.1.2. La prévention secondaire

La prévention secondaire vise à identifier les situations à risques de manière à les traiter avant qu'elles ne dégénèrent.

Les principales mesures liées à ce type de prévention sont :

- attitude de l'encadrement d'écoute et de recherche du dialogue face aux collaborateurs
- traitement des dysfonctionnements, par l'encadrement, dès qu'ils surviennent
- mise à disposition des collaborateurs d'une ou plusieurs personnes ressources auprès desquelles il est possible de :
  - déposer ses difficultés
  - recevoir des conseils sur l'attitude et la communication à adopter dans les situations conflictuelles
- médiation interpersonnelle et collective
- interventions au niveau organisationnel.

### 6.1.3. La prévention tertiaire

La prévention tertiaire vise à limiter les conséquences des dysfonctionnements, à prévenir qu'ils ne se répètent et à favoriser la réinsertion des personnes.

Dans cette optique, les mesures suivantes peuvent être proposées :

- ouverture d'enquête pour déterminer l'existence ou non d'un comportement qui serait sujet à sanction
- en cas de harcèlement, offrir du soutien à la personne « harcelée » et faciliter sa réintégration psychologique et professionnelle au sein de l'organisation (entretiens réguliers, soutien psychologique, proposition d'un poste adapté, information à l'équipe)
- mesures « sanction », de différents niveaux, pour le « harceleur »

## 6.2. Guide pour la mise en place d'un dispositif de prévention du harcèlement et de gestion des conflits

Nous proposons ici des conseils très pragmatiques visant à guider les entreprises dans la mise sur pied d'un dispositif de prévention du harcèlement et de gestion des conflits.

### 6.2.1. Les fondamentaux de la mise en place d'une cellule

Qu'il s'agisse d'une structure interne, hybride ou externe, certains fondamentaux sont à respecter pour garantir le bon fonctionnement du dispositif retenu et une plus-value organisationnelle :

- Confidentialité garantie pour les personnes recourant au dispositif.
- Indépendance du dispositif.
- Posture neutre et bienveillante des intervenants.
- Pas de compétence décisionnelle du dispositif.
- Absence de lien hiérarchique entre les intervenants du dispositif et les requérants.
- Établissement d'un lien de confiance entre les acteurs du dispositif et les employés de l'organisation.
- Forte expertise en ce qui concerne la gestion des conflits et la médiation. Les porteurs de cellule doivent disposer d'une formation solide, réactivée périodiquement et d'une expérience de ces processus.
- Formation et supervisions régulières des intervenants.
- Au minimum de 2 intervenants dans un dispositif. L'activité des intervenants étant particulièrement difficile, tant sur les plans émotionnel, technique que relationnel, des possibilités d'intervision, de debriefing et d'entraide doivent pouvoir exister au sein du dispositif.
- Développement d'articulations avec l'organisation pour permettre un retour organisationnel.
- Communication régulière sur le dispositif à l'ensemble des collaborateurs : celle-ci doit encourager les collaborateurs à solliciter l'appui du dispositif rapidement, dans une optique de prévention.
- Communication régulière (annuelle ou bi-annuelle) à la direction d'entreprise, sur le fonctionnement, l'activité et les résultats du dispositif.
- Formation de l'encadrement.

Nous tenons à souligner l'importance de l'établissement d'un lien de confiance entre les collaborateurs de l'organisation et les intervenants du dispositif. En effet, plus les collaborateurs qui rencontrent des difficultés relationnelles sollicitent tôt le dispositif, mieux celui-ci peut jouer son rôle de prévention. Ainsi, les chances de régulation sont plus élevées et, par conséquent, les coûts des risques psychosociaux liés aux conflits plus faibles. Les analyses du Groupe de confiance de l'Etat de Genève<sup>12</sup> relèvent que pour l'utilisateur potentiel, se décider à contacter un dispositif de gestion de conflits est souvent un cap difficile à franchir, qui demande passablement de courage. Les freins à solliciter un dispositif de gestion de conflits sont multiples : crainte d'être stigmatisé, crainte d'un retour de manivelle, doute sur la confidentialité, crainte d'un manque d'impartialité, impression que son problème n'est pas suffisamment grave pour consulter ce type d'instance, sentiment de dévalorisation lié au fait de ne pas parvenir seul à gérer ses difficultés, crainte du regard externe et de se voir reprocher certains comportements. De plus, entrer dans une démarche de conseil, c'est avoir le courage de se remettre en question et de s'ouvrir au changement. Entrer dans une démarche de médiation, c'est avoir le

---

<sup>12</sup> Rapport annuel d'activités 2014 du Groupe de confiance de l'Etat de Genève

courage de se confronter à un collègue (pair, supérieur ou subordonné), avec lequel la relation est particulièrement difficile, le courage d'échanger sur ce qui fait mal et de se mobiliser pour trouver une issue aux difficultés. S'engager dans une investigation, c'est avoir le courage de se lancer dans une procédure longue et pénible, qui a des impacts non négligeables sur l'environnement et peut avoir des répercussions difficiles à vivre pour la personne requérante. C'est aussi prendre le risque que les faits incriminés ne soient pas reconnus et ainsi de se sentir incompris et de se voir reprocher d'avoir déstabilisé l'organisation pour pas grand-chose.

### 6.2.2. Le choix du type de structure

L'étude menée nous conduit à évaluer de la manière suivante l'intérêt respectif du recours à une formule externe ou interne :

Tableau 7 : avantages et inconvénients des solutions internes et externes.

	Dispositif interne	Dispositif externe
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de temps pour traiter les situations et suivre les personnes ; ce temps permet des apprentissages individuels.</li> <li>• Connaissance de l'organisation.</li> <li>• Relation de confiance.</li> <li>• Meilleures possibilités d'articulations avec l'organisation.</li> <li>• Plus de possibilités de retours qui peuvent être sources d'apprentissages organisationnels.</li> <li>• Plus de diversité de prestations qui permettent une approche plus préventive.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus facile et plus rapide à mettre en œuvre</li> <li>• Neutralité et confidentialité plus facile à faire admettre dans l'organisation.</li> <li>• Indépendance plus claire au vu de l'externalisation.</li> <li>• Moins perçu comme un contre-pouvoir par le management</li> </ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilement pris dans des luttes de pouvoir.</li> <li>• Activité lourde pour les intervenants du dispositif.</li> <li>• Beaucoup de questions à se poser.</li> <li>• Indépendance pas toujours pleinement reconnue, principalement par le fait que les intervenants reçoivent un salaire de l'organisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très peu de retour organisationnel.</li> <li>• Interventions plus ponctuelles et plus courtes qui permettent moins d'apprentissage individuel.</li> <li>• L'indépendance pas totale en raison de la relation commerciale.</li> <li>• Difficulté de mettre en place une relation de confiance au sein des organisations</li> <li>•</li> </ul>

Bien que notre étude nous amène à conclure qu'une cellule interne est la forme de dispositif qui permette le mieux d'intervenir en amont des situations conflictuelles et ainsi d'être la plus efficace en termes de prévention, cette forme de structure n'est réaliste que pour des organisations de grande taille. En revanche, au vu du tissu économique Suisse, composé principalement de PME, les structures hybrides et externes semblent être plus adaptées pour une majorité des entreprises suisses.

Tableau 8 : taille des entreprises suisses (2008)

**Entreprises marchandes et emplois selon la taille des entreprises, 2008**

Taille des entreprises en équiv. plein temps	Entreprises		Emplois	
	Nombre	%	Nombre	%
<b>PME (jusqu'à 249)</b>	<b>311'707</b>	<b>99.6</b>	<b>2'327'802</b>	<b>66.6</b>
Micro-entreprises (jusqu'à 9)	272'346	87.1	869'206	24.9
Petites entreprises (10-49)	33'183	10.6	760'780	21.8
Moyennes entreprises (50-249)	6'178	2.0	697'816	20.0
<b>Grandes entreprises (250 et plus)</b>	<b>1'154</b>	<b>0.4</b>	<b>1'166'269</b>	<b>33.4</b>
<b>Total</b>	<b>312'861</b>	<b>100.0</b>	<b>3'494'071</b>	<b>100.0</b>

Source : Recensement des entreprises 2008

Etat des données au 29.03.2010

**Nombre moyen d'emplois par entreprise (entreprises marchandes), 2008**

Secteur secondaire	14.6
Secteur tertiaire	10.1
<b>Total</b>	<b>11.2</b>

Source : Recensement des entreprises 2008

Etat des données au 29.03.2010

© 2015 Office fédéral de la statistique, Neuchâtel

En plus de la taille, la structure des organisations, centralisée ou décentralisée, est un facteur à prendre en considération dans le choix du type de dispositif. Si un seuil de 6'000 collaborateurs nous semble être un minimum pour la mise sur pied d'un dispositif interne, pour des raisons pratiques, ce type de dispositif est plus adapté à des organisations qui sont déployées sur un territoire restreint. Il est en effet important que la distance géographique entre le personnel et les intervenants de la cellule ne soit pas un frein à la saisine du dispositif et ne nuisent pas aux possibilités d'intervention sur le terrain.

En fonction de la taille des entreprises et de sa tendance centralisatrice, nous recommandons les types de dispositifs suivants :

Tableau 9 : type de structure selon la taille de l'organisation concernée.

Nombre de collaborateurs sur une zone géographique restreinte	Type de dispositif recommandé
< 1000	externe
1000 - 6000	externe ou hybride
> 6000	interne

Pour les entreprises de taille moyenne, nous voyons un intérêt à développer un dispositif hybride qui permet :

- un plus fort engagement de l'entreprise dans le dispositif.
- une meilleure visibilité du dispositif auprès des salariés afin de mieux remplir un rôle de prévention.
- d'augmenter le nombre et la qualité des retours d'information sur le type de problématiques traitées par le dispositif.
- d'augmenter les possibilités d'apprentissage organisationnel.

- Le cas échéant, le lien privilégié entre une entreprise et une personne de confiance qui permet la construction d'une relation de confiance à même de favoriser une approche davantage préventive.

### 6.2.3. Eléments clés pour un dispositif interne

#### *a) Points de vigilances*

- Indépendance de la cellule : la cellule est-elle indépendante vis-à-vis de la hiérarchie ? Vis-à-vis des services transversaux ?
- Articulation de l'action :
  - De la cellule vers l'organisation : quels sont les dispositifs prévus pour capitaliser les apprentissages réalisés au sein du dispositif dans l'organisation : comité de pilotage faisant le lien avec la hiérarchie ? Rapport annuel ? Association à la réflexion sur le développement managérial ? Formations à la gestion des conflits à destination des managers ? Sensibilisation sur ces aspects à destination de tous ?
  - De l'organisation vers la cellule : quelles sont les articulations prévues avec les actions des autres services ? Celles-ci respectent-elles la neutralité et la confidentialité ? Sont-elles un obstacle à l'émergence d'une relation de confiance entre les salariés et les personnes de confiance ?
- Communication sur le dispositif : une communication régulière et efficace est-elle mise en œuvre ? Les nouveaux recrutés sont-ils informés du rôle et du positionnement des personnes de confiance ?
- Soutien du dispositif : l'importance de la prévention de la gestion des conflits et la volonté de ne pas accepter les comportements déviants est-elle périodiquement réaffirmée ?
- Pérennité du dispositif : qu'est-ce qui est prévu pour permettre la survie du dispositif en cas de départ de son/ses porteurs ?

#### *b) Etapes de mise en œuvre*

Pour assurer une mise en place efficace d'un tel dispositif dans une organisation, les étapes suivantes sont recommandées :

Tableau 10 : étapes pour la mise en œuvre d'une structure interne

Temporalité	Etapes clés	Remarques
T0	Edicter une <u>déclaration de principe</u> , selon laquelle l'entreprise ne tolère pas les atteintes à l'intégrité personnelle : Y définir précisément les comportements qui ne sont pas tolérés au sein de l'entreprise et les conséquences de tels comportements.	La direction doit porter le projet.  La déclaration figure dans la politique d'entreprise, la politique du personnel, le règlement d'entreprise ou un document spécifique.
T1	<u>Nommer un responsable du projet.</u>	
T2	Constituer un <u>comité de pilotage du projet.</u>	Constitué d'un membre de la direction et d'un représentant des services transversaux de l'organisation pouvant avoir des articulations avec le projet (RH, formation, santé au travail, juridique).

T3	<p>Définir la <u>mission</u> du dispositif à mettre en œuvre et ses <u>grands principes de fonctionnement</u>.</p> <p>Les <i>missions</i> sont à articuler autour de la prévention, de la gestion des situations de conflits et de mobbing ainsi que de l'information et de la formation du personnel.</p> <p>Les <i>grands principes de fonctionnement</i> doivent inclure l'indépendance, la confidentialité et l'impartialité.</p>	Acteurs = le comité de pilotage
T4	Constituer un <u>groupe de projet</u> chargé de la définition du processus d'intervention.	Constitué des différentes parties prenantes de l'entreprise (RH, formation, santé au travail, juridique, représentants de la direction et des différents services, association du personnel et syndicats) et d'un spécialiste des questions liées à la prévention du mobbing.
T5	<p>Définir un <u>processus de prévention du harcèlement et de gestions des conflits</u> et les <u>outils</u> de gestion des situations.</p> <p>Le <i>processus</i> précisera :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les acteurs du dispositif, leurs rôles et responsabilités</li> <li>- les articulations avec l'organisation</li> <li>- les prestations proposées et les modalités d'intervention, au niveau de la prévention primaire, secondaire et tertiaire</li> <li>- les principes de saisine du dispositif</li> <li>- la procédure d'ouverture d'une enquête</li> <li>- les sanctions prévues en cas de comportement portant atteinte à l'intégrité personnelle.</li> </ul> <p>Les <i>outils</i> recommandés sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- entretiens (écoute et coaching)</li> <li>- médiations individuelles et de groupe</li> <li>- tables rondes</li> <li>- recommandations individuelles et organisationnelles</li> <li>- investigations</li> <li>- enquêtes préalables informelles</li> </ul>	Acteurs = le groupe de projet
T6	Valider le processus réalisé par le groupe de projet par le comité de pilotage et procéder à des réajustements le cas échéant.	
T7	Réaliser des documents de communication sur le dispositif	Réalisation sous la responsabilité du groupe de projet

T8	Informier l'ensemble du personnel sur les comportements non tolérés et le dispositif retenu.	Moyens : - Séances collectives - Séances d'information des nouveaux collaborateurs - Documentation liée au dispositif (intranet, brochures, etc)
T9	Formation de l'encadrement	
T10	Phase de bilan et réajustement du processus	Avec l'ensemble des parties prenantes

#### 6.2.4. Eléments clés pour un dispositif externe

##### *a) Points de vigilances*

- Objectifs de la mise en œuvre du dispositif : une réflexion de fond a-t-elle été menée à ce sujet ou le dispositif sert-il principalement à se prémunir des risques juridiques ?
- Moyens utilisés par l'entreprise pour manifester sa non tolérance des comportements portant atteinte à l'intégrité personnelle : quels sont-ils et comment la direction est-elle engagée à ce niveau ?
- Engagement de l'entreprise sur la problématique du harcèlement et de la gestion des conflits : au-delà du recours à un dispositif externe, par quelles actions l'entreprise s'engage-t-elle à l'interne ?
- Adaptation du dispositif externe aux besoins et spécificités de l'organisation : le fonctionnement du dispositif a-t-il été négocié avec l'organisme porteur de manière à s'assurer qu'il réponde aux besoins de l'organisation ?
- Articulations entre le dispositif externe et l'organisation : des relais sont-ils prévus ?
- Informations sur le dispositif : quelle information est faite aux collaborateurs, par quels canaux, à quelle fréquence ?
- Etablissement d'un lien de confiance entre les collaborateurs et les intervenants externes : comment ce lien de confiance peut-il s'établir avec des personnes qui ne sont pas connues des utilisateurs potentiels ? Quelle expertise est reconnue aux intervenants externes par les utilisateurs potentiels ?
- Connaissance de la culture organisationnelle par les intervenants externes : par quels moyens l'entreprise s'assure-t-elle que les interventions s'inscrivent dans la culture organisationnelle ?
- Capacité d'action des intervenants externes : quelle est la marge de manœuvre des intervenants externes ?
- Compétences managériales de l'encadrement : est-il suffisamment formé pour prévenir les conflits et gérer les situations difficiles ?
- Logique d'amélioration continue : le dispositif et l'entreprise ont-elles prévu de réinterroger le fonctionnement du dispositif et la culture organisationnelle ?

##### *b) Etapes de mise en œuvre*

Pour assurer une mise en place efficace d'un tel dispositif dans une organisation, les étapes suivantes sont recommandées :

Tableau 11 : étapes pour la mise en œuvre d'une solution externe.

Temporalité	Etapes clés	Remarques
-------------	-------------	-----------

T0	Edicter une <u>déclaration de principe</u> , selon laquelle l'entreprise ne tolère pas les atteintes à l'intégrité personnelle : Y définir précisément les comportements qui ne sont pas tolérés au sein de l'entreprise et les conséquences de tels comportements.	La direction doit porter le projet.  La déclaration figure dans la politique d'entreprise, la politique du personnel, le règlement d'entreprise ou un document spécifique.
T1	<u>Nommer un porteur du projet à l'interne.</u>	
T2	<u>Définir les objectifs</u> visés par la mise en œuvre du projet et des critères de choix de l'organisme.	Acteurs = le porteur du projet, en accord avec la direction.
T3	<u>Choisir un organisme</u> fonctionnant comme dispositif externe	
T4	Organiser une <u>réflexion avec cet organisme</u> pour définir des principes de fonctionnement, <u>articuler son action avec l'interne</u> et la relayer.	
T5	Prévoir des moyens de communication sur le dispositif	Réalisation sous la responsabilité du porteur de projet
T6	Informier l'ensemble du personnel sur les comportements non tolérés et le dispositif retenu.	Moyens : - Séances collectives - Information aux nouveaux collaborateurs - Documentation liée au dispositif (intranet, brochures, etc.)
T9	Formation de l'encadrement à la gestion des conflits et prévention du mobbing	
T10	Phase de bilan et réajustement du processus	Prévoir une réunion annuelle entre le chargé de projet et la société externe.

## Conclusion

La mise en œuvre d'un dispositif de prévention des conflits et du mobbing semble fondamentale afin de limiter les coûts cachés produits par les conflits dans les organisations. Face à l'accroissement des contraintes qui pèsent sur les salariés, à la réduction de leur autonomie et au délitement des collectifs de travail, les salariés ont besoin d'aide. Ce type de dispositif apporte cette aide en fournissant aussi bien une « soupape » permettant d'amortir les événements douloureux, qu'une écoute bienveillante ainsi qu'un ensemble d'outil au service d'une amélioration de la vie organisationnelle.

Cependant, la question des violences interpersonnelles et des incivilités dans les organisations est particulièrement complexe. En conséquence, la mise en œuvre de ces dispositifs ne peut s'improviser et suppose des ajustements extrêmement précis et délicats. Il existe notamment une tension fondamentale entre la capacité d'un tel dispositif à permettre des changements concrets, ce qui

suppose son articulation à l'organisation et sa capacité à susciter la confiance des employés, ce qui suppose de maintenir une distance entre le fonctionnement du dispositif et le management.

Par ailleurs, il convient d'indiquer qu'il n'existe pas vraiment de « solution idéale » en la matière et que chaque organisation possède ses spécificités et ses modes de management qui peuvent justifier des dispositifs spécifiques. Si la solution apportée par la cellule ARC semble un bon compromis, celui-ci dépend d'éléments de situation tels que la taille de l'organisation et son histoire. Par ailleurs, la majorité des organisations n'ayant pas la taille critique pour développer un dispositif de ce type, il leur est possible de faire appel à des acteurs externes ou de mutualiser cette question. Dans ce cas, le recours à une cellule externe ne suffit pas, ce sont les efforts pour articuler l'action managériale et ce dispositif qui assureront le succès de l'action.

Dans tous les cas, si l'action d'une cellule de gestion des conflits apporte beaucoup aux individus, il lui est plus difficile de produire de manière directe des apprentissages organisationnels, du fait de la non-ingérence dans les pratiques managériales : la mise en place de liens entre la gestion des conflits et la formation des managers semble alors fondamentale.

Enfin, de nombreuses entreprises se situent dans une perspective de pure mise en conformité juridique et développent des solutions a minima, ou ne se sentent pas du tout concernées par la question des conflits et de leurs effets. Le rapide tour d'horizon de la littérature scientifique que nous avons réalisé montre que c'est bien à tort, les conflits ayant un coût caché mais élevé, et que toute organisation gagnerait à prendre cette question à bras le corps. Cela renvoie à la question de l'information qui peut être construite et dispensée auprès des entreprises pour faciliter cette prise de conscience.

Dans cette perspective, il semblerait utile d'analyser quantitativement l'impact de la mise en œuvre d'un dispositif de prévention des conflits sur la performance et le climat social.

## Bibliographie

Anderson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). « *Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace* ». *The Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.

Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 64–80.

Frone MR: Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *J Occup Health Psychol*. 2000 Apr;5(2):246-55.

Hobfoll, S. E. (1989), « Conservation of resources », *American Psychologist*, vol. 44, pp. 513-524.

Keenan A. and Newton T. J. (1985), « Stressful events, stressors and psychological strains in young professional engineers » *Journal of Organizational Behavior*, Volume 6, Issue 2, pages 151–156, April.

Pearson, C. & Porath, C. (2009). *The cost of bad behavior: How incivility is damaging your business and what to do about it*. New York, NY: Portfolio.

Porath, C.L., Foulk, T., & Erez, A. (2015). « How incivility hijacks performance: It robs cognitive resources, increases dysfunctional behavior, and infects team dynamics and functioning ». *Organizational Dynamics*.

Rosenstein A, O'Daniel M. (2006), Impact and implications of disruptive behavior in the perioperative arena. *J Am Coll Surg*. Jul;203(1):96–105

Thomas, K. W, & Schmidt, W H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*, 315—318.

Watzlawick P. (1980), « Le langage du changement : Eléments de communication thérapeutique », Collection Points Essais.

# ANNEXES

## ANNEXE 1

### GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES PERSONNES AYANT SOLLICITE LA CELLULE ARC

#### Introduction

- Brève présentation personnelle et du projet de recherche.
- Info sur thèmes abordés et durée entretien (env. 1h30).
- Rappel sur la confidentialité de la démarche et obtention de l'accord de la personne pour enregistrement de l'entretien.

#### 1. Le demandeur et son contexte (au moment de la sollicitation de la cellule ARC)

- En quelques mots, votre poste, vos principales missions, champs d'activités.
- Description du contexte organisationnel.
- Avant la survenance de la problématique, quels ressentis dans votre poste de travail ?

#### 2. La problématique pour laquelle le demandeur a sollicité ARC et impact sur le demandeur

- Description de la situation qui vous a amené à solliciter ARC.
- Quel impact, quelles conséquences cette situation a-t-elle eu sur vous ?
- Quel impact, cette situation a-t-elle eu sur votre environnement ?
- Avant de faire recours à la cellule ARC, autres démarches entreprises pour tenter de faire évoluer la problématique ? Avec quels résultats ?
- Malgré les difficultés rencontrées, qu'est ce qui vous permettait de « tenir le coup » ?
- Qu'est-ce qui vous a décidé à solliciter la cellule ARC ?

#### 3. Intervention de la cellule ARC, telle que perçue par le demandeur

- Qu'est-ce que la cellule ARC vous a proposé ? (conseils, médiation, table ronde ou ouverture d'enquête) – à creuser
- Quelles actions ont été entreprises, en vue de faire évoluer la situation problématique ?
- Quel impact la prestation apportée par ARC a-t-elle eu sur vous / sur votre manière de vivre cette situation difficile ?
- Quel impact les actions entreprises ont-elles eu sur l'évolution de la situation problématique ? / sur vous / sur votre environnement ?
- Selon vous, la situation problématique a-t-elle été résolue / partiellement résolue / pas résolue ? – qu'est-ce qui vous fait dire ça ?
- Qu'est ce qui vous a particulièrement plu dans la manière d'intervenir de la cellule ARC ?
- Qu'est ce qui vous a déplu dans la manière d'intervenir de la cellule ARC ?
- Pour traiter la problématique, auriez-vous vu d'autres modalités ? Lesquelles ?

#### 4. Vision du demandeur sur le dispositif ARC

- Au vu de votre expérience, quels sont les points forts / faible du dispositif ARC ?

- Quel est votre point de vue sur l’anonymat dans un concept de ce type ?
- D’après-vous, quels sont les avantages / inconvénients d’un dispositif interne /externe de gestion de conflits ?
- Quelles sont d’après vous les meilleures modalités pour intervenir sur la problématique de gestion de conflits ?

ANNEXE 2

**GUIDE D'ENTRETIEN POUR L'ENTRETIEN AVEC LES PORTEURS DE LA CELLULE ARC**

N	Thème	Questions	Relances
1	Histoire de la cellule ARC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Circonstances de sa création</li> <li>- Périodes Clé</li> </ul>	Evolution de son objet, sa définition ?
2	Objet de la cellule	Comment définissez-vous l'objet central de la cellule ?	Quel est son objectif ? Quels en sont les principaux enjeux ?
3	Organisation de la cellule	Répartition des rôles et responsabilités entre vous ? Lien avec la Municipalité ? Traçabilité des interventions ? Quelle restitution des activités à qui ?	
4	Les différentes situations sur lesquelles portent les interventions	Quelles sont les situations emblématiques sur lesquelles vous intervenez ?	Conflits interpersonnels, conflit avec le manager, sentiment d'être traité injustement... autre ?
5	Les différents types d'intervention réalisés	Quelles sont les catégories d'intervention que vous réalisez ?	Coaching (ou accompagnement individuel) Médiation avec différents membres d'un service Saisine d'une autorité ... ???
6	Contenu des interventions	Pouvez-vous nous décrire le fonctionnement d'une intervention type ? Quelles sont les étapes des interventions ?	Le cas échéant pour les deux ou 3 grandes catégories d'intervention
7	Outils, méthodes utilisées	Quels méthodes, outils utilisez-vous ?	Autres ?
8	Notion temporelle	Durée d'une intervention ? (plus courte ; plus longue, moyenne) Fréquence des interventions ? (par type, par sujet, durée etc.)	
9	Suivi des interventions	Faites-vous un suivi de vos interventions ? De quelle manière ? Sur combien de temps ?	
10	Profil des « clients »	Qui sont les personnes qui font recours à vous ?	Type de fonction ; niveau hiérarchique ; service ; « profil psychologique type »

11	Demande, attentes des « clients »	Quelles sont les attentes des personnes qui recourent à vos services ?	
12	Niveau de gravité	A quel niveau de gravité de la situation intervenez-vous généralement ?	Avant que cela ne soit trop catastrophique ? Y a-t-il une évolution à ce niveau depuis que vous gérez la cellule ?
13	Les règles de base	Quelles sont les règles de base qui vous semblent essentiel dans votre activité et comment les faites-vous respecter ?	Anonymat Autre ?
14	Contraintes, restrictions, conditions-cadres	Quelles sont les contraintes, conditions-cadres qui impactent votre travail ? Quel impact ?	
15	Facteurs clé de succès	Pour vous qu'est-ce qui fait que vous êtes meilleurs que les autres ?	Quelles caractéristiques de la cellule ? Qu'aimeriez-vous changer ?
16	Problèmes	A quelles difficultés essentielles êtes-vous confrontés ?	Qui en est la cause ? Certains managers se sentent-ils menacés par votre existence ? Pourquoi ?

## GUIDE D'ENTRETIEN POUR L'ENTRETIEN AVEC LES PORTEURS DE CELLULES INTERNES

### Introduction

- Brève présentation personnelle et du projet de recherche.
- Rappel sur la confidentialité de la démarche et obtention de l'accord de la personne pour enregistrement de l'entretien.

### Présentation de la structure et des prestations

- Histoire de la cellule : Circonstances de la création, périodes clé, évolution de son objet ?
- Objet de la cellule : ses missions ? Les principaux enjeux ?
- Organisation : Répartition des rôles et responsabilités entre vous ? / Lien avec l'organe dirigeant ? / Traçabilité des interventions ? / Quelle restitution des activités à qui ?
- Les différentes situations sur lesquelles portent les interventions : Quelles sont les situations emblématiques sur lesquelles vous intervenez ?
- Les différents types d'intervention réalisés : Quelles sont les catégories d'intervention que vous réalisez ?
- Contenu des interventions : Pouvez-vous nous décrire le fonctionnement d'une intervention type ? / Quelles sont les étapes des interventions ?
- Outils, méthodes utilisées ?
- Durée d'une intervention ? (plus courte ; plus longue, moyenne) / Fréquence des interventions ? (par type, par sujet, durée etc.)
- Quelles sont les règles de base qui vous semblent essentielles dans ce type d'activités ?
- D'après-vous, dans quelles catégories pourriez-vous regrouper les éléments qui sont à la source des difficultés pour lesquelles vous êtes mandatés ?
- En quoi vos interventions permettent d'agir à la source des difficultés ? Comment procédez-vous pour cela ?
- Quelle collaboration avez-vous avec d'autres entités de l'entreprise ? Lesquelles ? Comment cette collaboration fonctionne-t-elle ?
- Suivi des interventions : Faites-vous un suivi de vos interventions ? De quelle manière ? Sur combien de temps ?
- Niveau de gravité : A quel niveau de gravité de la situation intervenez-vous généralement ?
- Que pouvez-vous dire sur l'évolution des demandes de vos clients ?
- Contraintes, restrictions, conditions-cadres : Quelles sont les contraintes, conditions-cadres qui impactent votre travail ? / Quel impact ?
- Quels enseignements tirez-vous de votre expérience ?
- Selon vous, quels sont les facteurs de succès de vos interventions ?
- Quelles sont les limites de vos interventions ?
- A quelles difficultés essentielles êtes-vous confrontés ?

## GUIDE D'ENTRETIEN POUR L'ENTRETIEN AVEC LES PRESTATAIRES EXTERNES

### Introduction

- Brève présentation personnelle et du projet de recherche.
- Rappel sur la confidentialité de la démarche et obtention de l'accord de la personne pour enregistrement de l'entretien.

### 1. Présentation de la structure et des prestations

- Présentation de la structure.
- Quels types de prestations délivrez-vous ? Qui sont vos clients ?
- Quels types d'interventions réalisez-vous dans le cadre de l'entreprise ?
- Quel cadre de fonctionnement proposez-vous à vos clients ?

### 2. Gestion de conflits / médiation en entreprise

- Quelles sont les situations emblématiques sur lesquelles vous intervenez ? (conflits interpersonnels, avec la hiérarchie, sentiment d'être traité injustement, autre.. ?)
- Quand vous recevez un mandat, qu'est ce qui va déterminer le mode d'intervention retenu ?
- Quelles sont les catégories d'intervention que vous réalisez le plus fréquemment ? Selon vous, pourquoi ?
- En général, à quel moment êtes vous sollicité ? Par qui ?
- Pouvez-vous nous décrire le fonctionnement d'une intervention type ? - Quelles méthodes, outils utilisez-vous ?
- Quelle restitution faites-vous à vos clients ?
- Quelles sont les règles de base qui vous semblent essentielles dans ce type d'activités ?
- D'après-vous, dans quelles catégories pourriez-vous regrouper les éléments qui sont à la source des difficultés pour lesquelles vous êtes mandatés ?
- En quoi vos interventions permettent d'agir à la source des difficultés ? Comment procédez-vous pour cela ?
- Intervenez-vous également sur le plan de la prévention ? Comment ?
- Quels enseignements tirez-vous de votre expérience ?
- Selon vous, quels sont les facteurs de succès de vos interventions ?
- Quelles sont les limites de vos interventions ?
- Selon vous, quels sont les avantages pour une entreprise de faire recours à un tiers externe pour résoudre une situation de conflit ?
- Selon vous, quels sont les avantages, pour une entreprise de faire recours à un tiers interne pour résoudre une situation de conflit ?
- Que pouvez-vous dire sur l'évolution des demandes de vos clients ?
- En quoi cela a-t-il pu modifier les réponses que vous apportez aux demandes de vos clients ?

**GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES ENTRETIENS TELEPHONIQUES AVEC LES ENTREPRISES QUI N'ONT PAS DE CELLULE DEDIEE A PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DE CONFLITS ET DU HARCELEMENT**

**Introduction**

- Brève présentation personnelle et du projet de recherche.

**Gestion de la problématique**

- Comment traitez-vous les questions de la prévention du harcèlement ?
- Si dispositif en place : description du dispositif existant
- Si pas de dispositif spécifique : menez-vous / avez-vous mené des réflexions sur la possibilité de mettre en place un dispositif ? – Quelles sont ces réflexions ?
- Avez-vous déjà eu des cas de harcèlement ?
- Si oui, comment ont-ils été gérés ?

ANNEXE 6

Tableau d'analyse des entretiens internes

rép	Nb Sit.	Statut du répondant	Type de situations	problématique	Type d'action	Conséquences perçues par le répondant
A	4	cadre	Equipe Cadre → Sub Sub → Sub Cadre → Sub	Conflit avec usager  Pb manager/subordonné  Pb entre deux collaborateurs  Pb manager/subordonné	Coaching + discussion équipe Soutien du manager et discussions bilatérales Entretien avec l'un des deux (refus du second) Entretiens individuels	Formation collective sur violence Départ d'un des protagonistes Amélioration  Situation restée difficile
B	1	cadre	Sub → Cadre	Mobbing	Ecoute puis lancement enquête	Départ de la ville (sentiment de faible soutien par la ville)
C	1	cadre	Cadre → Sub	Conflit avec son équipe	Audit Restitution collective	Equipe reste divisée Autres solutions postérieures échouent aussi
D	1	Collaboratrice	Sub → Sub	Conflit avec collègue	Entretiens individuels Entretiens chef et collègue Table ronde	Déblocage situation
E	1	Encadrant de proximité	Sub → Cadre	Sentiment d'être mobbé par son n+2	Entretiens individuels Entretiens n+2	Pas d'amélioration Arrêt de travail
F	1	Cadre	Cadre → Cadre	Réflexion sur une organisation	Entretiens	Projet de réorganisation (non pris en compte par hiérarchie)

				productrice de conflits entre CDS	Séances avec les équipes et les CDS concernés	Départ à la retraite- insatisfaction profonde
G	2	Encadrant de proximité	Cadre → Sub Sub → Cadre	Pb avec un collaborateur refusant l'autorité Proposition de poste qui ne lui convient pas	Entretiens  Entretiens : conseil de communication	Amélioration de la situation  Amélioration mais reste fragile
H	1	Collaborateur	Sub → Cadre	Contraint à changer de poste : compétence mise en cause.	Entretiens	« Le travail maintenant c'est pour manger »
I	2	RRH	Sub → Sub Sub → Cadre	Conflits récurrents entre deux collègues Deux collègues se plaignaient de leur chef	Confrontation  ARC n'a pas pu investir la situation	Amélioration  Mandat externe
J	2	Collaborateur	Sub → Cadre  Sub → Cadre	Conflit avec la directrice (partagé avec autres collègues) Aide pour écrire courrier suite à une mauvaise évaluation	Entretien individuel et médiation, 10 séances  Aide à la rédaction	Prise de conscience collective des collègues qu'il fallait faire quelque chose Problème en cours de règlement
K	1	Collaboratrice	Sub → Cadre	Conflit lié à objectifs trop exigeants et salaire jugé inéquitable	Entretiens individuels et table ronde	Amélioration communication et augmentation d'une classe salariale mais objectifs toujours trop exigeants
L	2	Directeur	Cadre → Sub	Conflit avec une secrétaire qui ne s'adaptait pas aux	La personne qui a saisi ARC est la RRH : Entretien puis Table ronde	S'est senti accusé

			Cadre → Sub	nouvelles méthodes de travail. Conflit avec un collaborateur	Volonté d'éviter incompréhension et accusations mutuelles	Amélioration de la situation
M	1	Collaboratrice	Sub → Cadre	Conflit lié à incivilités de la part de la cheffe, refus de financer la formation	Entretien individuel : conseils pour discussion avec la cheffe	Senti écoutée Peu d'effets sur la situation
N	1	Cadre	Cadre → Sub	Conflit avec une collaboratrice qui posait problème avec tout le service	Rencontre individuelle puis table ronde (avec n+1 et n+2)	Meilleure compréhension des enjeux de la situation et prise de distance Collaboratrice a démissionné
O	4	RRH	Sub → Cadre Equipes Cadre → Sub Cadre → Sub	Une collaboratrice accusait son chef de harcèlement Formation à la gestion des conflits Managers dépassés par la gestion de leur équipe Conseils à titre personnel	Enquête Formation Coaching Coaching	Mécontentement des parties, effet négatif sur l'équipe Collaborateurs sensibilisés Améliorations partielles Conseils utiles
P	2	RRH	Equipe Equipe	Conflits dans une équipe Conflits dans une équipe	Entretiens individuels avec membres de l'équipe Demande de conseil de la part RRH	Les collaborateurs ont décidé de se débrouiller seuls Conseils pertinents et utiles