



CANTON DU VALAIS
KANTON WALLIS

Bureau de soutien et de gestion des conflits

Rapport d'activité 2021

Bureau de soutien et de gestion des conflits

Route de Gravelone 1
1950 Sion

BSGC@admin.vs.ch
vs.ch/web/bsgc

027 607 35 50

Table des matières

1. Mot d'introduction	3
2. Groupe d'encadrement : le mot de la présidente.....	4
3. Présentation et rappel des prestations	5
3.1 Les prestations du BSGC	6
3.1.1 Accueil téléphonique.....	6
3.1.2 Entretiens	6
3.1.3 Propositions de mesures individuelles formulées à la personne requérante	7
3.1.4 Recommandations de mesures collectives ou organisationnelles.....	7
4. Prestations du BSGC.....	8
4.1 Organisation interne / Outils / Processus.....	8
4.2 Résultats des prestations au public-cible en 2021	9
4.2.1 Entretiens	9
4.2.2 Gestion de conflits	9
4.2.3 Autres prestations.....	9
4.3 Information et formation	10
4.3.1 Information et prévention	10
4.3.2 Formations et sensibilisations.....	10
4.3.3 Développement des interventions collectives.....	10
4.3.4 Partenariats	12
5. L'équipe	13
6. Perspectives 2022	14
7. Remerciements.....	14
8. Témoignages.....	15
9. Annexe 1 : Reporting	19

1. Mot d'introduction

Développement et accompagnement du changement sont les termes marquants de cette seconde année d'existence du Bureau de soutien et de gestion des conflits (BSGC) qui a observé une très forte augmentation des demandes, notamment pour des situations liées au contexte professionnel, par le biais de la hiérarchie.

Ces demandes résultent le plus souvent de changements structurels qui conduisent souvent à la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail, visions ou priorités. Bien qu'il soit usuel de composer avec des modifications de modes de fonctionnement, ces derniers peuvent parfois être ressentis comme un manque de reconnaissance, un dénigrement injuste de modes de travail antérieurs si le changement n'est pas constructivement accompagné.

On le sait, tout changement amène son lot d'incertitudes, de perte de repères, d'inquiétudes et d'inconfort, le tout souvent teinté d'une forte émotivité. Le meilleur moyen d'accompagner un changement est de pouvoir l'anticiper, préparer les équipes et donner du sens à ce changement.

En effet, les émotions naturellement présentes dans tout changement, quelle qu'en soit sa nature, génèrent aussi souvent des tensions ambivalentes intérieures à chacun. L'obligation liée au télétravail est un exemple qui illustre bien combien le fait de ne pas pouvoir se rencontrer en présentiel peut apporter une dégradation de la qualité du lien. Sentiment d'isolement, de perte de soutien, de perte d'échanges avec les collègues, la hiérarchie et le public, complication de la communication, dégradation des prestations nous ont souvent été rapportés.

Les défis et responsabilités liés à chaque fonction et rôle sont nombreux et le BSGC profite de ces lignes pour remercier toutes les personnes qui se sont adressées à lui jusqu'à ce jour ainsi que pour la confiance qu'elles lui ont accordée, sans laquelle, aucune collaboration de qualité n'aurait été possible. Par ailleurs, il se réjouit de continuer à offrir un accompagnement « sur mesure » à chaque demande qui lui parviendra.

Pour conclure, le BSGC tient à remercier ses partenaires internes et externes qui lui permettent de mener au mieux ses activités, en particulier le groupe d'encadrement et le SRH qui lui accordent le soutien, les moyens et la totale indépendance nécessaires à sa mission.

Liliane Baer
Responsable du bureau

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

Après deux ans d'activité dans sa nouvelle forme, le Bureau de soutien et gestion des conflits (BSGC) a renforcé sa légitimité au service de l'Administration cantonale. Pour preuve, l'augmentation constante et massive des demandes de soutien, pour la majeure partie en lien avec l'activité professionnelle. Il remplit ainsi la première de ses missions, qui est celle de prévenir et gérer les risques psychosociaux à la place de travail. Le bureau est également une ressource pour les collaborateurs traversant des situations privées difficiles.

Pour faire face à toutes ces sollicitations, l'expérience et les compétences de sa responsable, Madame Baer et de sa collègue, Madame Merola, permettent de répondre au plus près aux besoins identifiés ; l'équipe est soutenue administrativement par Mme Savioz. Le groupe d'encadrement leur est très reconnaissant pour leur engagement et les défis qu'elles relèvent au quotidien. Dès début 2022, l'équipe a été renforcée avec l'arrivée de Madame Budesa, en remplacement de Madame Gauye qui s'est orientée vers un nouvel horizon professionnel et que nous remercions pour ses longues années d'activité.

Les défis à venir seront de maintenir la qualité des prestations d'accompagnement, de trouver et garder l'équilibre face à des demandes toujours croissantes, des ressources limitées et la mission qui est celle du BSGC, de trouver le bon réglage entre le souhaitable et le possible. Au groupe d'encadrement, en collaboration avec le SRH d'amener au Bureau le soutien nécessaire afin d'en assurer la pérennité.

Marie-France Fournier
Présidente du groupe d'encadrement du BSGC

3. Présentation et rappel des prestations

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

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

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

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

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

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

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

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

3.1 Les prestations du BSGC

Les différentes prestations proposées par le BSGC sont les suivantes :

3.1.1 Accueil téléphonique

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

3.1.2 Entretiens

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

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

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

3.1.3 Propositions de mesures individuelles formulées à la personne requérante

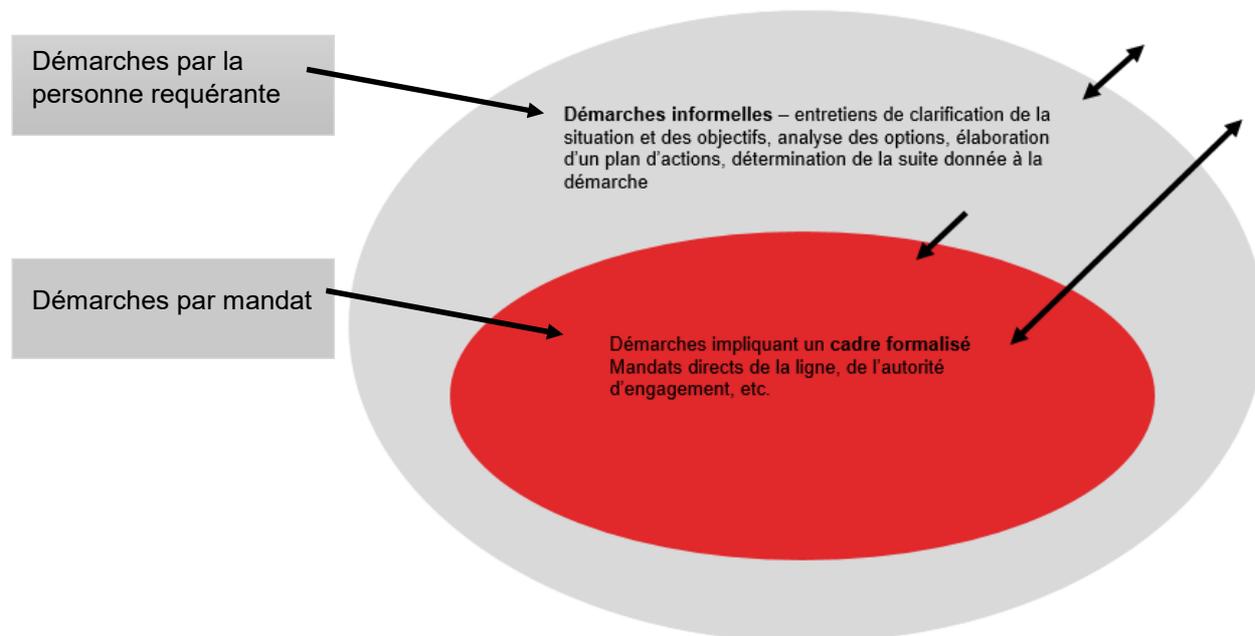
- ▲ Contact par la personne requérante (ou le bureau de soutien et de gestion des conflits avec l'accord de la personne requérante) avec un relais interne en vue d'examiner la mise sur pied, d'entente avec la hiérarchie, de mesures de soutien (coaching, formation), ou d'autres mesures individuelles ;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

3.1.4 Recommandations de mesures collectives ou organisationnelles

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

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

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



4. Prestations du BSGC

4.1 Organisation interne / Outils / Processus

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

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

- ▲ La mise en place de différents processus internes ;
- ▲ La mise à jour, en collaboration avec le SRH et le groupe d'encadrement, de différentes directives internes ;

4.2 Résultats des prestations au public-cible en 2021

4.2.1 Entretiens

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

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

4.2.2 Gestion de conflits

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

4.2.3 Autres prestations

S'agissant des **autres prestations**, le bureau de soutien et de gestion des conflits a accompagné **20 cohésions d'équipe** et effectué **2 analyses de climat d'ambiance** ainsi qu'une **vingtaine de workshops** sur différents thèmes en lien avec la réalité de l'équipe concernée (accompagnement du changement, communication et feedback, etc.).

Au terme d'une analyse de climat d'ambiance, des axes d'amélioration (avec propositions concrètes) sont identifiés.

4.3 Information et formation

4.3.1 Information et prévention

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

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

4.3.2 Formations et sensibilisations

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

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

4.3.3 Développement des interventions collectives

Environ un tiers des situations traitées par le BSGC en 2021 consiste en des collectifs de travail en tension voire en crise, qu'il s'agisse d'une personne avec un groupe ou de tensions entre plusieurs groupes au sein d'une même unité, la constitution de clans étant un des problèmes récurrents.

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

Quand la problématique relève a priori d'une certaine ampleur (par exemple au vu du nombre de personnes d'un même service faisant appel à lui) et d'un degré de gravité significatif des éléments décrits, le BSGC a la faculté de procéder à un examen préalable de la situation.

Dans ce cas, avec l'accord de la hiérarchie, il élargit sa compréhension en entendant les personnes de l'équipe concernées qui ne l'ont pas consulté spontanément, de manière à prendre en compte les divergences de point de vue et la situation dans sa complexité, et délivre une analyse ainsi que des recommandations visant à une amélioration de la situation. Cette démarche a l'intérêt d'offrir une vision d'ensemble d'une situation collective, à travers un regard neutre et professionnel et a, avant tout, une force de proposition.

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

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

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

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

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

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

4.3.4 Partenariats

En 2021, le BSGC a développé sa relation avec Addiction Valais pour évoquer différentes options de collaboration.

Par ailleurs, il développe la qualité de sa collaboration avec ses partenaires internes tels que, le SRH, la FMEP, l'office de l'égalité et de la famille, etc.

5. L'équipe

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

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

Un accent particulier est mis sur les interventions en binôme, afin d'asseoir la cohérence des pratiques et modes d'intervention.

L'équipe est composée de 4 personnes à temps partiel : 3 conseillères en soutien et gestion des conflits et une collaboratrice pour gérer des tâches administratives.

6. Perspectives 2022

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

- ▲ Augmentation de la visibilité du BSGC
- ▲ Développement de l'équipe sur les outils de prise de recul en entretiens individuels, notamment à travers l'approche centrée solution
- ▲ Accompagnement des situations liées aux addictions – sensibilisation et formation adaptées aux publics concernés (selon métiers et statuts)
- ▲ Sensibilisation du management aux **conséquences d'une situation non traitée**
- ▲ Encouragement à envisager une analyse du climat d'ambiance, en fonction de la réalité du terrain, avec pour but d'identifier les axes d'intervention les plus pertinents dans un objectif rapide de bien-être général.
- ▲ Encouragement à l'anticipation et au développement du travail de **cohésion des équipes** ainsi que de **la culture du feedback**

7. Remerciements

Le bureau de soutien et de gestion des conflits remercie chaleureusement pour leurs indispensables soutiens, informations et conseils les partenaires et personnes suivants :

Le groupe d'encadrement avec sa Présidente, Madame Marie-France Fournier ainsi que ses membres, Madame Danielle Chevrier et Monsieur Vincent Biselx,

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

L'ensemble des collaborateurs du service des ressources humaines,

L'ensemble des secrétaires généraux et des répondants RH,

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

8. Témoignages

« Le service de la mobilité a entamé une mue qui implique, pour certains domaines, un changement de culture profond. De plus, compte tenu du nombre de collaborateurs.trices du services, des questions de conduite du personnel surviennent régulièrement. Dans un tel contexte, le bureau de soutien et de gestion des conflits apporte une approche méthodologique soutenant à la fonction RH du service. Les collaboratrices du bureau représentent aussi un partenaire neutre permettant de faire l'interface entre les collaborateurs.trices et la direction du service. Cet espace de dialogue permet de verbaliser les situations afin de mieux les analyser. Ce regard externe permet également de prendre du recul sur des situations parfois empreintes d'une forte charge émotionnelle. Confronté aux défis de la conduite du personnel, le bureau de soutien est une carte supplémentaire précieuse à disposition des services.

*Vincent Pellissier
Chef de Service »*

« Alors que son activité se centrait sur l'appui aux entreprises confrontées aux vagues pandémiques, le Service de protection des travailleurs a pu bénéficier du précieux soutien du BSGC.

Face aux enjeux et aux difficultés relationnelles du moment, le BSGC offre un espace d'écoute et d'identification des pistes d'amélioration qui permet à chacune et à chacun de se poser les bonnes questions et de se repositionner dans son rôle, dans un climat de bienveillance sans complaisance.

Dans une seconde phase, le travail de cohésion des équipes a permis le développement et l'ancrage d'une culture de l'échange et du développement des bonnes pratiques.

Un dispositif essentiel d'implication et de responsabilisation de toutes et tous, à cultiver sur le long terme.

*Nicolas Bolli
Chef de Service »*

« Notre service a fait appel au bureau de soutien et gestion de conflit et je suis satisfaite de son intervention. Le BSGC a immédiatement cerné notre besoin et pu appuyer les collaboratrices et collaborateurs de manière individuelle, puis collective.

Grâce au professionnalisme des intervenantes, les personnes concernées ont bénéficié, dès le début de la démarche, d'une écoute bienveillante qui leur a permis de s'exprimer en toute confiance et discrétion. Les outils et conseils délivrés ont été très appréciés et porteront très certainement leurs fruits également à moyen et long terme. Il est important pour les équipes, notamment pour les managers, de savoir qu'elles peuvent compter sur un tel soutien en cas de besoin.

*Sandra Tiano
Adjointe du Chef de Service »*

« L'équipe du bureau de soutien et de gestion des conflits (BSGC) nous accompagne depuis longtemps déjà dans différents thèmes en lien avec le personnel. Premièrement grâce au coaching de certains/es collaborateurs/trices confrontés/es à des difficultés quotidiennes dans leur environnement privé et professionnel, une solution spécifique a pu être trouvée pour plusieurs d'entre eux. En particulier pour les collaborateurs/trices souhaitant se réorienter, l'accompagnement du BSGC en tant qu'interlocuteur neutre, avec son ouverture d'esprit et ses nouvelles approches, nous a aidés à définir ensemble une marche à suivre et à la mettre en œuvre à satisfaction de toutes les personnes concernées. Actuellement, notre service vit une réorganisation majeure. Dès le début, le BSGC a été impliqué, en qualité de partenaire pour la direction et ses membres, dans la communication aux différentes équipes et, dans un deuxième temps, dans l'accompagnement des équipes nouvellement formées. Son implication nous a permis d'anticiper et/ou de résoudre des conflits ainsi que d'éviter des départs de personnel. Nous continuerons à l'avenir à miser sur la collaboration avec le BSGC et considérons cet accompagnement comme un soutien supplémentaire précieux dans de nombreux thèmes en lien avec la gestion du personnel.

*Karla Z'Brun
Cheffe de Service »*

« Je n'y serais pas arrivé seul ! Ecoute, professionnalisme, de très grandes compétences dans la gestion de situations hors norme, une disponibilité remarquable et remarquée dans l'urgence, aux niveaux individuels et du groupe et dans les deux langues.

*Jean-Christophe Clivaz
Chef de Service »*

« Lors de chaque consultation et/ou prise de contact, les collaboratrices du BSGC ont répondu d'une manière compétente, objective, professionnelle et efficace.

Le dialogue et l'appui des collaboratrices du BSGC nous ont permis de conserver un lien positif avec les personnes de notre service à qui nous avons conseillé de faire appel aux compétences des collaboratrices du BSGC.

*Adrian Zumstein
Chef de service »*

« Le bureau a pleinement répondu à nos attentes en proposant des outils pertinents permettant de déployer la compréhension mutuelle des équipes et d'ainsi réaliser les missions de notre service avec davantage d'engagement encore

*Anne-Catherine Sutermeister
Cheffe de service »*

« La gestion d'une équipe n'est pas simple. Certains conflits sont parfois délicats à gérer au risque d'envenimer la situation. Le bureau de soutien et de gestion des conflits m'a été d'une très grande aide autant du côté du non verbal, de la posture à adopter, de la manière de faire passer le message que du côté légal. Grâce à eux j'ai pu trouver des solutions, du soutien, être rassurée face à mes décisions et un bon fonctionnement dans mon équipe.

Une cadre de l'Etat du Valais à l'origine de la démarche auprès du BSGC »

« Das Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement hat uns bei der Bewältigung der bis anhin wohl schwierigsten Situation in unserer Schule sehr professionell und mit grosser Umsicht geholfen. Die intensiven Kleingruppen- und Einzelgespräche wurden in einer wohlwollenden Atmosphäre durchgeführt und ermöglichten mit positiven Gedanken in die bevorstehenden Gruppengespräche einzutauchen. Durch die geschulte Leitung der Gruppengespräche konnten Konflikte, negative Vorurteile und Emotionen auf ein Niveau heruntergebrochen werden, so dass eine Zusammenarbeit erneut ermöglicht wurde. Wir empfehlen für die Bewältigung von schwierigen personellen Situation unbedingt mit dem Büro für Mitarbeiterunterstützung und Konfliktmanagement zusammenzuarbeiten.

*Olivier Mermod,
Direktor Oberwalliser Mittelschule St. Ursula »*

« Le BSGC est souvent connu pour la partie « gestion de conflit » et le vocable soutien est à tort compris pour les situations négatives. J'ai eu la chance de découvrir et de pouvoir utiliser une facette très dynamique et motivante du soutien, avec un vrai travail de transformation en profondeur. Trêve de suspens, je vous explique comment j'ai pu améliorer notre environnement professionnel grâce au BSGC.

En prenant mon poste de responsable d'équipe en avril 2021, je suis arrivée dans un contexte de télétravail extraordinaire, avec une équipe à distance et dont le manager précédent était parti quelque temps auparavant. Les membres de l'équipe, tous relativement seniors dans leurs fonctions ont néanmoins été affectés par cette période extrêmement éprouvante et déroutante à maints égards. Ensemble, nous avons décidé de tout mettre en œuvre pour trouver un mode de fonctionnement harmonieux et construire une base solide de valeurs communes, de manière à pouvoir faire face aux défis de l'avenir.

Le BSGC nous a guidé dans cette démarche en nous accompagnant pour découvrir nos styles de communication respectifs, apprendre à l'utiliser vis-à-vis de nos collègues de manière respectueuse. Ceci nous a permis de construire une confiance forte, et surtout une certaine sérénité dans les échanges. Sur ces bases, nous avons pu nous donner des feedbacks pour améliorer nos modes de fonctionnement et prendre des engagements pour l'avenir. Loin d'être une étape ponctuelle, ces « ateliers » ont signifié le point de départ d'un processus d'amélioration continue dans lequel chacun se sent libre de prendre sa place et de proposer des initiatives sans peur du jugement.

Je peux dire que le BSGC nous a ouvert une nouvelle voie dans ce travail d'équipe.

Et nous en sommes tous très reconnaissants.

*Virginie Poulin
Cheffe de Section »*

« J'ai eu l'occasion de faire appel aux services du Bureau de Soutien et de Gestion des Conflits en 2021. La notion de Soutien du Bureau a alors pris tout son sens. J'ai pu me confier en toute confiance, sans jugement et avec une écoute bienveillante. C'est tellement rare de pouvoir « vider son sac » sans crainte d'avoir des éventuelles répercussions. Mon interlocutrice a su rester neutre, ce qui permet de ne pas entrer dans une spirale accablante. Elle a pu me conseiller d'agir dans mon intérêt en me poussant hors de ma zone de confort et en refusant de rester sans réaction. Elle m'a conseillé un vocabulaire adapté, juste et sans agressivité ou apitoiement. Nous avons eu l'occasion de nous revoir à plusieurs reprises, m'aidant ainsi à respecter mes propres objectifs et à tenir les délais que je me fixais. Aujourd'hui, le suivi est terminé mais je ne saurais que recommander à chacun qui en ressent le besoin de s'adresser au Bureau sans crainte, il ne peut en ressortir que du positif. Et je n'hésiterai pas à refaire appel à eux si l'occasion et le besoin devaient se représenter.

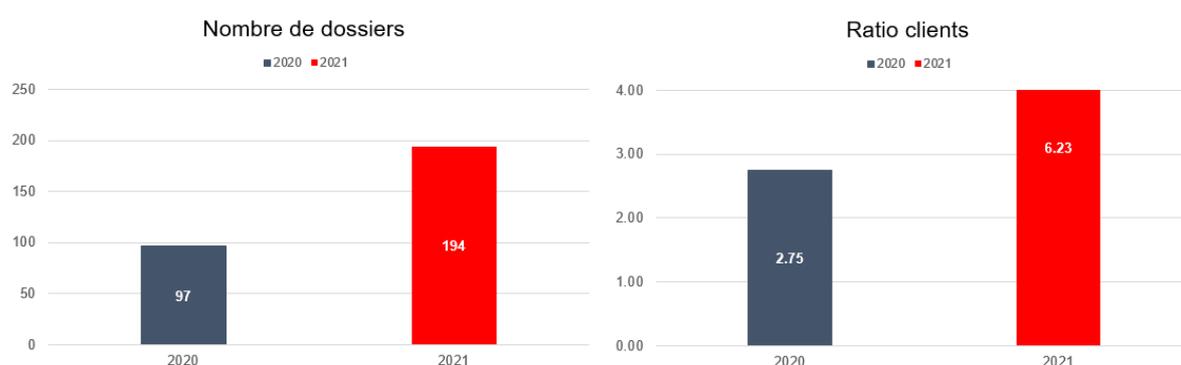
Une collaboratrice de l'Etat du Valais à l'origine de la démarche auprès du BSGC »

9. Annexe 1 : Reporting

Les éléments de statistiques qui suivent sont établis depuis le 1^{er} janvier 2020 et sont basés sur une redéfinition des paramètres.

Extrait des statistiques du BSGC, situation au 8 février 2022 :

Au cours de l'année 2021, le BSGC a suivi 194 situations, pour un total de 363 collaborateurs, dont 330 employés de l'administration cantonale (AC), ce qui représente un taux de fréquentation de 6.23% (AC).



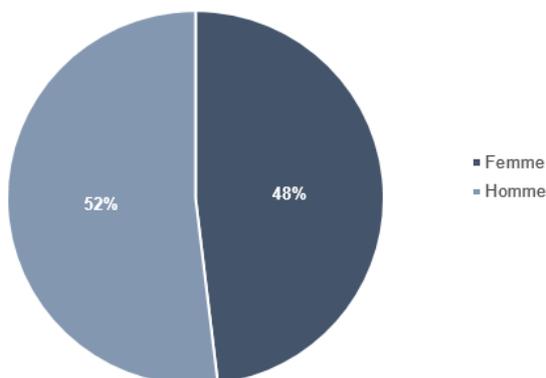
Année	Nombre de dossiers (1)	Nombre de clients (2)	Nombre de collaborateurs	Ratio clients
2020	97	144	5'236	2.75
2021	194	330	5'293	6.23

(1) Données basées sur l'ensemble des situations suivies par le BSGC
(2) Données basées uniquement sur les employé(e)s de l'administration cantonale

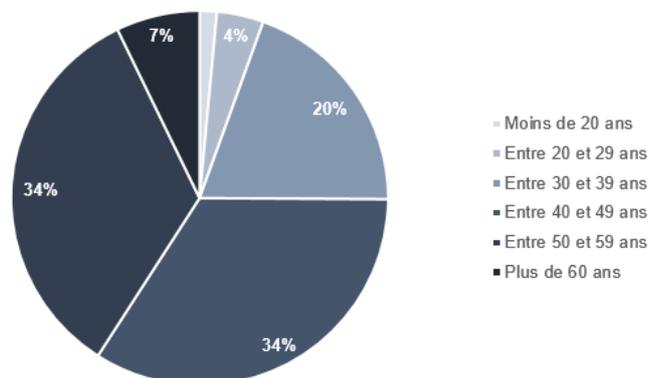
Commentaire concernant le « Nombre de collaborateurs » : le nombre de collaborateurs se réfère au public cible cité sous point 2 du présent rapport.

Entre 2020 et 2021, la majorité des personnes rencontrées par le BSGC étaient des hommes et la plus grande partie du public se situait dans la tranche d'âge entre 40 et 59 ans.

Répartition hommes / femmes

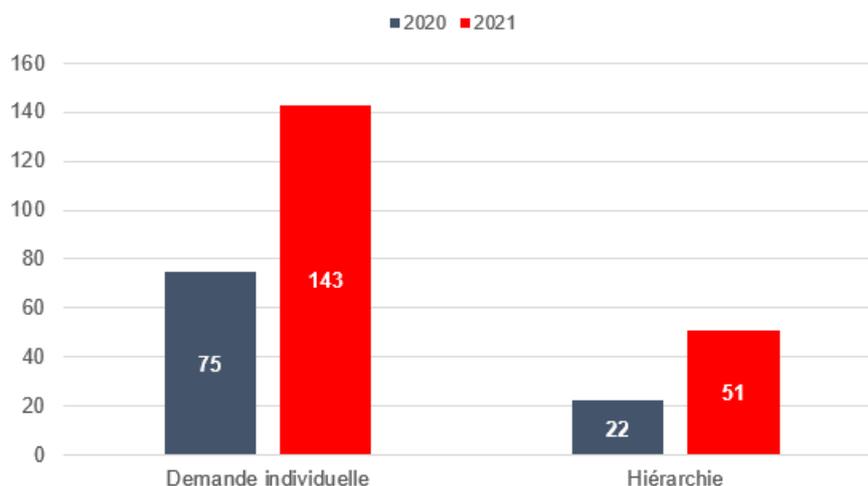


Répartition par classe d'âge

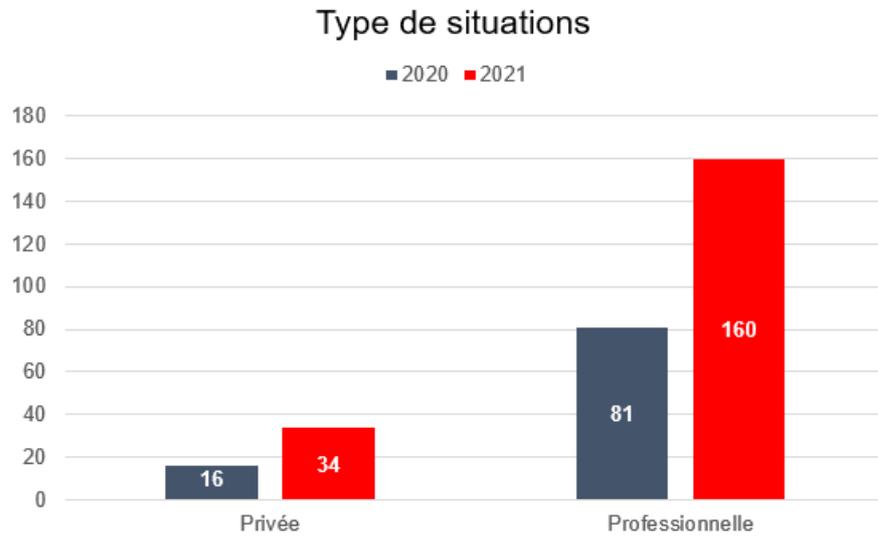


Sur les 194 situations suivies, 143 personnes ont sollicité les prestations du BSGC de manière spontanée et 51 demandes provenaient ou ont été encouragées par la hiérarchie.

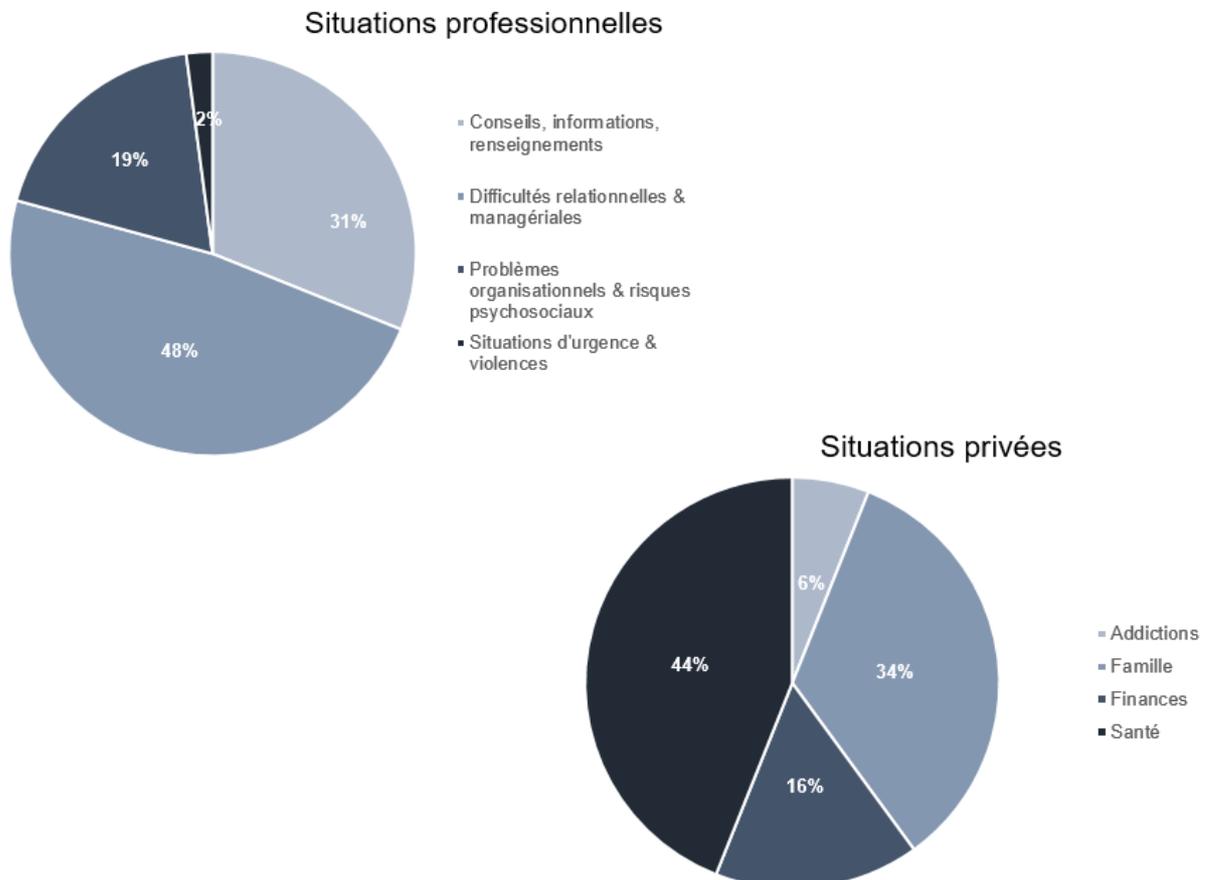
Provenance de la demande



Au cours de l'année 2021, le BSGC a accompagné 160 situations professionnelles et 34 situations privées.



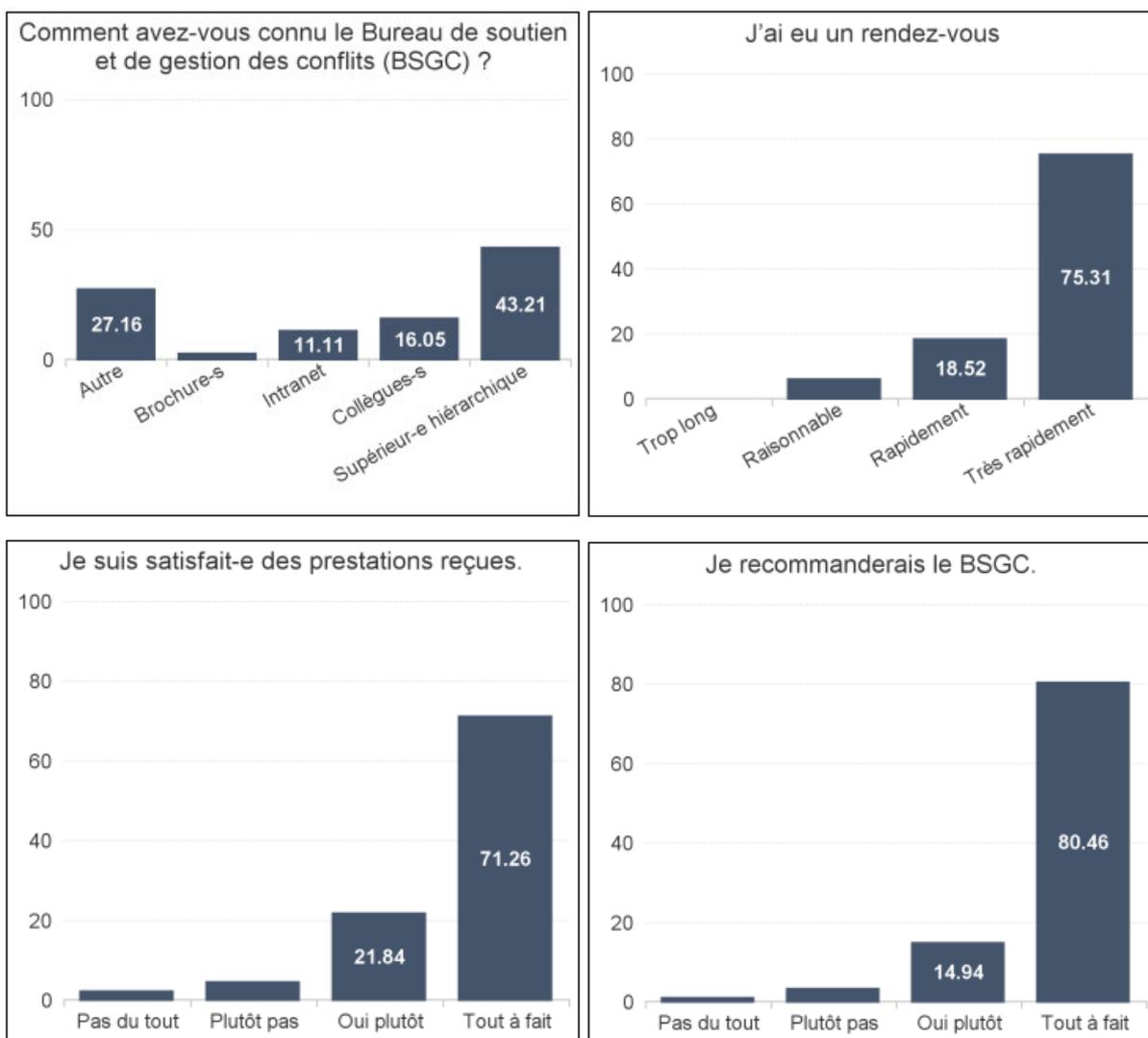
Entre 2020 et 2021, 48% des situations professionnelles concernaient des problèmes organisationnels et des risques psychosociaux et 44% des situations privées étaient liées à des problématiques de santé



Extrait des résultats de l'enquête de satisfaction

Un questionnaire de satisfaction est transmis depuis fin avril 2020 et le taux de réponse s'approche de 66%.

43% du public a connu le BSGC grâce à la hiérarchie et 75% a eu un rendez-vous très rapidement.



Plus du 70% des personnes sont satisfaites des prestations reçues et le 80% recommanderaient les prestations du BSGC.