



GROUPE IMPACT

Rapport d'activité 1999-2013

Groupe Impact
Rue Caroline 2
1014 Lausanne
Tél. 021 316 59 99
Fax 021 316 60 53
info.impact@vd.ch
www.vd.ch/impact



Avant-propos

En matière de protection de la personnalité, l'Etat de Vaud a fait œuvre de pionnier en créant, en 1999, la première structure, dédiée à la gestion des conflits et à la lutte contre le harcèlement psychologique et sexuel, dotée d'une double compétence de médiation et d'investigation. Cette initiative faisait suite à une vaste enquête sur les conditions de travail et l'égalité entre les sexes, menée auprès de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices de l'Administration cantonale vaudoise (ACV), dont les résultats relatifs au harcèlement ont paru suffisamment préoccupants pour justifier la mise sur pied rapide d'un dispositif ad hoc : 30% des personnes interrogées déclaraient alors avoir subi au moins une situation de harcèlement psychologique au cours de leur carrière au sein de l'ACV, et 18% des femmes et 11% des hommes estimaient avoir subi des agressions correspondant à du harcèlement sexuel, surtout dans ses manifestations verbales et sexistes.

Après 15 ans de pratique, il est temps de dresser le bilan d'une activité par définition discrète, en raison de la confidentialité qu'imposent la plupart des interventions. Le constat s'avère, heureusement, moins lourd que ce que l'enquête de 1999 laissait craindre. Depuis sa création, ce sont essentiellement des situations de conflits que le groupe Impact a traitées, avec tout leur lot de souffrances, d'insécurité et de démotivation. Toutefois, si les cas avérés de harcèlement psychologique et sexuel sont, dans les faits, moins nombreux, ils constituent tous des atteintes intolérables à la personnalité.

Les missions confiées au groupe Impact sont particulièrement sensibles de par la charge émotionnelle et les enjeux importants qu'elles véhiculent. Le rôle de cette structure est délicat car il s'agit, à la fois, de garantir la reconnaissance et la protection des victimes, et, parallèlement, de porter la plus grande attention aux risques de recours abusifs à l'accusation de harcèlement qu'entraîne la mise en place d'une telle structure. Le groupe Impact doit veiller au respect de la personnalité de toutes et de tous, mais il doit laisser le management agir, sans interférer dans les processus administratifs normaux. Il faut, pour cela, qu'il fasse usage de rigueur, de cohérence et de souplesse.

En 15 ans d'activité, le groupe Impact a acquis une expérience considérable. Il a, de manière constante, analysé sa méthodologie et ses interventions, en groupe, en supervision, en formation continue. Il a affiné ses pratiques, a procédé à des modifications de ses bases réglementaires, avec comme seule constante, la poursuite de l'objectif initial : être utile aux personnes comme à l'institution.

Pour le groupe Impact

Nicole Golay

Directrice

Table des matières

Base légale.....	p. 4
L'équipe.....	p. 4
Déontologie.....	p. 4
Public-cible	p. 5
Définitions	p. 5
<i>Conflit</i>	p. 5
<i>Harcèlement psychologique (mobbing)</i>	p. 6
<i>Harcèlement sexuel</i>	p. 6
Prestations	p. 7
<i>Démarche informelle</i>	p. 7
<i>Investigation</i>	p. 8
<i>Qui peut demander l'ouverture d'une investigation ?</i>	p. 8
Résultats chiffrés	p. 9
<i>Entretiens</i>	p. 9
<i>Tableau 1 : nombre total d'entretiens par année</i>	p. 9
<i>Situations distinctes</i>	p. 9
<i>Tableau 2 : nombre de demandes distinctes par année</i>	p. 9
<i>Population requérante</i>	p. 9
<i>Gestion des conflits (démarche informelle)</i>	p. 10
<i>Tableau 3 : nombre de médiations par année</i>	p. 11
<i>Figure 1 : type d'interventions par année</i>	p. 11
<i>Traitement des situations de harcèlement psychologique et sexuel</i> . p. 12	
<i>Tableau 4 : nombre d'investigations par année</i>	p. 12
Résultats détaillés sur 5 ans (2009-2013)	p. 12
<i>Résultats de harcèlement psychologique entre 2009 et 2013</i>	p. 12
<i>Résultats des investigations pour harcèlement sexuel 2009-2013</i>	p. 13
Conclusions	p. 14

Base légale

La légitimité du groupe Impact découle de la loi sur le personnel de l'Etat de Vaud (Lpers, art. 5), et ses compétences sont déclinées dans le règlement relatif à la gestion des conflits au travail et à la lutte contre le harcèlement (RCTH), du 9 décembre 2002.

Le règlement prévoit une indépendance du groupe Impact, condition indispensable à son bon fonctionnement. Cette indépendance est effective. Le Conseil d'Etat, par son président, porte un regard sur la gestion générale de la structure, mais n'intervient en rien dans les situations confidentielles qu'elle traite. En 15 ans, aucune interférence hiérarchique ou politique ne s'est produite.

L'équipe

Le groupe Impact se compose 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. Elles sont habilitées à intervenir dans tout type de problèmes relationnels survenant dans le cadre professionnel.

Déontologie

Le groupe Impact propose des interventions adaptées à chaque situation et utilise des outils éprouvés. Contrairement à certaines craintes parfois exprimées, le fait de s'adresser au groupe Impact ne déclenche pas automatiquement une procédure lourde. Il convient de signaler que la personne requérante garde la maîtrise de son dossier tout au long de l'intervention, et que son accord est sollicité avant toute démarche qui pourrait être entreprise.

A l'égard des personnes qui font appel à lui, le groupe Impact s'engage à :

- observer une totale confidentialité ;
- travailler en toute indépendance ;
- écouter chacun et chacune avec la même attention ;
- ne pas prendre parti dans le conflit ;
- traiter toutes les parties concernées avec équité et objectivité ;
- respecter les choix de la personne et ne rien faire sans son accord ;
- être transparent, dire ce qu'il fait et comment il le fait.

Public-cible

Le groupe Impact peut être sollicité directement et en toute confidentialité par les collaboratrices et collaborateurs de l'Administration cantonale vaudoise, quel que soit leur statut hiérarchique, ainsi que par le personnel et les cadres de 11 groupements hospitaliers et institutions avec lesquels un mandat de collaboration a été conclu.

Les médecins assistant-e-s ainsi que les chefs et cheffes de clinique de tout le canton de Vaud ont un accès direct au groupe Impact.

A ce jour, les établissements affiliés sont :

- l'Institution de Lavigny ;
- la Fondation de Nant ;
- l'Hôpital intercantonal de la Broye (HIB) ;
- les Etablissements hospitaliers du nord vaudois (eHnv) ;
- l'Hôpital de Lavaux ;
- l'Hôpital Riviera-Chablais Vaud-Valais ;
- le Groupement Hospitalier de l'Ouest Lémanique (GHOL) ;
- la Fondation Saphir ;
- les Ligues de la santé ;
- l'Espérance ;
- l'Etablissement Vaudois d'Accueil des Migrants (EVAM).

Les demandes de collaboration n'ont cessé de se multiplier au cours de ces dernières années, et d'autres demandes sont actuellement en cours d'examen.

Définitions

Conflit

Un conflit est un désaccord persistant entre personnes ou entités. Il est inhérent à toute vie en collectivité, particulièrement dans le monde professionnel de par les interactions permanentes qu'il impose. Le conflit n'est pas, en soi, synonyme de mauvaise gestion. Il ne s'agit pas de vouloir éviter tout désaccord, car les critiques constructives et les divergences d'opinion sont le signe d'un climat de travail dynamique et ouvert, et peuvent être la source de changements profitables. Toutefois, lorsqu'un conflit perdure, il est probable qu'il s'envenime, se teinte d'agressivité et de frustration. Un conflit mal ou non géré est toujours vécu douloureusement par les protagonistes. Il provoque, pour l'ensemble de l'entité, une dégradation du climat de travail, ainsi qu'une perte de temps et d'énergie considérables pour l'encadrement.

Dans un conflit, la relation, même de très mauvaise qualité, conserve un aspect symétrique. Malgré les désaccords, une certaine égalité relationnelle existe, chacune des parties ayant droit à la parole.

Harcèlement psychologique (mobbing)

La symétrie n'existe pas dans le harcèlement et c'est principalement cet élément qui permet de distinguer le conflit du harcèlement. Lorsque le pouvoir est en mains d'une seule personne qui, par ses agissements, tend à porter atteinte, à écarter, voire à éliminer l'autre, il est alors possible de parler de harcèlement. Ce problème est moins facilement détectable qu'un conflit qui est généralement bruyant, car le harcèlement ne s'entend pas. Il repose, le plus souvent, sur un refus du conflit.

La définition du harcèlement psychologique sur laquelle se base le groupe Impact est formulée dans le RCTH et correspond à celle que le Tribunal fédéral a développée :

Est constitutif de harcèlement psychologique (mobbing) tout enchaînement de propos ou d'agissements hostiles d'une ou de plusieurs personnes qui tend à dénigrer, isoler ou exclure une ou plusieurs personnes de manière répétée, fréquente et durable.

Cette définition est relativement étroite. Ainsi, pour qu'un harcèlement psychologique, ou mobbing, soit établi, il faut que les trois conditions cumulatives suivantes soient réunies :

1. l'existence d'agissements hostiles,
2. la fréquence de ces agissements,
3. la durée, sur une période assez longue (plusieurs semaines ou mois, selon la gravité des actes et la fréquence de la collaboration), de ces agissements répétés.

Harcèlement sexuel

Le harcèlement sexuel est également défini dans le RCTH et correspond à la définition qu'en donne la loi fédérale du 24 mars 1999 sur l'égalité.

Est constitutif d'un harcèlement sexuel tout comportement importun de caractère sexuel ou tout autre comportement fondé sur l'appartenance sexuelle qui porte atteinte à la dignité de la personne sur son lieu de travail, en particulier le fait de proférer des menaces, de promettre des avantages, d'imposer des contraintes ou d'exercer des pressions de toute nature sur une personne en vue d'obtenir d'elle des faveurs de nature sexuelle.

Cette définition englobe ainsi deux types de harcèlement sexuel :

Le harcèlement « chantage »

La personne qui harcèle vise à obtenir des faveurs de nature sexuelle de la victime. Cela suppose une dépendance hiérarchique de la victime à l'égard de l'auteur de harcèlement. Cette forme de harcèlement se traduit, de manière plus ou moins explicite, par des menaces ayant trait à la situation professionnelle ou par des promesses d'avantages.

Le harcèlement « climat de travail empoisonné »

Il consiste en des propos sexistes répétés, des remarques gênantes à caractère sexuel. Il peut se manifester par l'exhibition ou la diffusion de matériel à caractère érotique ou pornographique, par le biais de la messagerie électronique, par exemple. Il peut être le fruit d'une seule personne ou d'un groupe.

Prestations

Le groupe Impact peut mener deux types d'interventions, désignées dans le RCTH par « démarche informelle » et « investigation ».

Cette double compétence est une première, la doctrine sur la médiation ne prévoyant pas que l'on puisse à la fois gérer des conflits et mener des enquêtes visant à établir les responsabilités. Après avoir testé cette formule pendant plusieurs années, la conclusion s'avère nettement positive. Elle permet de disposer d'une vaste palette d'interventions et de proposer la solution la mieux adaptée à la situation, voire, en cas de besoin, de glisser d'une procédure à l'autre. Cette dernière possibilité est plus théorique qu'effective car il est rare de passer de la procédure informelle à l'investigation, et vice versa, les indications pour chaque procédure étant différentes. Enfin, la pratique a démontré qu'il est plus facile, pour une personne en conflit dont le premier réflexe est souvent de régler son compte à l'autre, d'entrer dans un processus de médiation lorsqu'elle conserve la possibilité de demander une investigation. Enfin, il convient d'insister sur le fait que la posture des médiateurs et des investigateurs est identique en termes d'impartialité, quelle que soit la démarche entreprise.

Démarche informelle

Les prestations entrant dans cette catégorie s'appliquent à des situations de difficultés relationnelles et de conflits. Le choix du mode d'intervention dépend de la demande de la personne requérante ainsi que des particularités du cas d'espèce.

Suivant les cas, le groupe Impact peut proposer :

- ✚ un ou des entretiens individuels ;
- ✚ une médiation ;
- ✚ un coaching individuel ;
- ✚ une intervention auprès d'une équipe.

Investigation

En cas de suspicion d'actes hostiles répétés pendant une certaine durée, et sur la base d'une plainte écrite, jugée recevable, une investigation est ouverte. Il s'agit d'une démarche formelle, dont les différentes étapes sont décrites dans le RCTH. Depuis 2010, le groupe Impact a la possibilité de procéder à une enquête préliminaire, qui permet de classer rapidement une affaire lorsqu'elle ne ressort manifestement pas à du harcèlement psychologique ou sexuel.

L'investigation débouche sur un rapport qui établit les faits, détermine si le harcèlement est avéré ou non, et, le cas échéant, qui en est la victime et qui en est l'auteur. L'autorité d'engagement dispose ensuite d'un bref délai pour déterminer si elle adhère ou non aux conclusions du rapport, et pour communiquer sa décision aux parties. Celles-ci peuvent recourir contre cette décision au Tribunal de prud'hommes de l'Administration cantonal (TRIPAC). C'est à l'autorité d'engagement, et non au groupe Impact, qu'il appartient de prononcer les sanctions appropriées à l'égard des auteurs de harcèlement.

Les conclusions du groupe Impact ont, à une exception près, toujours été suivies par l'autorité d'engagement, et les sanctions ont été prononcées conformément au principe de la proportionnalité, en tenant compte de la gravité des faits et de l'ensemble des circonstances du cas d'espèce (voir ci-après p.13).

Qui peut demander l'ouverture d'une investigation ?

Cette démarche peut être requise soit par le collaborateur ou la collaboratrice qui s'estime victime d'agissements hostiles, soit par l'autorité d'engagement qui aurait eu connaissance d'actes abusifs ou de harcèlement au sein du service ou de l'entité qu'elle gère.

Le groupe Impact peut également ouvrir d'office une investigation lorsqu'il y a, sur la base d'indices convergents, suspicion de harcèlement psychologique ou sexuel dans un service, et que personne ne peut ou ne veut assumer la charge d'une plainte. En 15 ans d'activité, cette possibilité n'a été utilisée qu'à deux reprises.

Résultats chiffrés

Entretiens

Entre 2000 et 2013, le groupe Impact a mené 5203 entretiens, Son activité a plus que doublé en 15 ans (239 entretiens en 2000, 512 en 2013). L'analyse des cas montre que l'augmentation du nombre des entretiens n'est pas liée à une éventuelle détérioration des conditions de travail dans l'ACV, mais doit davantage être mise en relation avec une sensibilité générale accrue à l'égard de certains problèmes professionnels comme le stress, le burn out ou le harcèlement, d'une part, et, d'autre part, avec un gain de visibilité du groupe Impact.

Tableau 1 : Nombre total d'entretiens par année

Nombre entretiens par année													
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
239	229	261	278	359	304	295	302	463	464	401	590	506	512

Situations distinctes

Alors qu'une seule rencontre suffit parfois à répondre à une demande, certaines interventions, en particulier les investigations, entraînent un nombre important d'entretiens, rarement moins de 20 par enquête. Ce sont ainsi 1381 situations distinctes qui ont été traitées entre le 1^{er} janvier 2000 et le 31 décembre 2013.

Tableau 2 : Nombre de demandes distinctes par année

Nouvelles demandes par année													
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
92	94	54	80	81	83	92	93	107	128	117	129	115	116

Population requérante

Les personnes s'adressant au groupe Impact sont issues de tous les départements et appartiennent à tous les niveaux hiérarchiques, selon une répartition correspondant à celle de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices de l'ACV.

Parmi les personnes qui prennent l'initiative d'une démarche, les femmes sont majoritaires. La moyenne sur 15 ans est de 63% de femmes et 37% d'hommes, ce qui est relativement proche de la population de référence, 61% de femmes et 39% d'hommes travaillant à l'ACV en 2013.

Pour des raisons liées à l'interprétation des données, il n'est pas fait mention des départements ou des services auxquels sont rattachées les personnes requérantes, ces données se révélant difficiles à interpréter. Il n'est, par exemple, guère possible de déterminer, dans le cas d'un service qui ne ferait jamais appel au groupe Impact, s'il est exempt de tous problèmes relationnels, si ceux-ci sont correctement pris en charge par les instances internes du service, ou si les collaborateurs et collaboratrices subissent trop de pression pour oser faire état, à l'extérieur, des problèmes qu'ils rencontrent.

Gestion des conflits (démarche informelle)

Il est frappant de constater que, bien que le volume des activités ait considérablement augmenté en 15 ans, la proportion du type d'interventions demeure constante, avec une très forte prédominance des entretiens individuels. Dans la majorité des cas (68%), le conflit évoqué par la personne requérante concerne un ou une supérieur-e. Dans 30% des cas, le problème relationnel concerne un-e ou des collègues, et, dans une faible proportion de cas (2%), la personne est en conflit à la fois avec un-e ou des collègues et un ou une supérieur-e.

On constate ainsi que plus de 90% de l'ensemble des situations sont traitées par la démarche informelle. Les interventions de cette catégorie se répartissent comme suit :

- ✚ 65% des situations sont traitées par un ou plusieurs entretiens confidentiels.

Ces entretiens permettent à la personne en proie à des difficultés relationnelles d'analyser la situation, de prendre du recul et de développer une stratégie lui permettant de traiter elle-même le problème.

- ✚ 25% des situations donnent lieu à une médiation.

Ce processus permet à deux personnes en conflit d'exposer leur point de vue, en présence d'un tiers impartial, d'établir ou de rétablir une communication correcte et de convenir d'un dispositif favorable à la poursuite d'une collaboration acceptable pour chacune d'elles.

Le tableau ci-après montre que le nombre de médiations a plus que quadruplé depuis la création du groupe Impact. Ce résultat est positif car ce processus donne, dans la plupart des cas, des résultats très satisfaisants, si l'on se base sur le suivi des médiations effectué après 6 et 12 mois.

Tableau 3 : Nombre de médiations par année

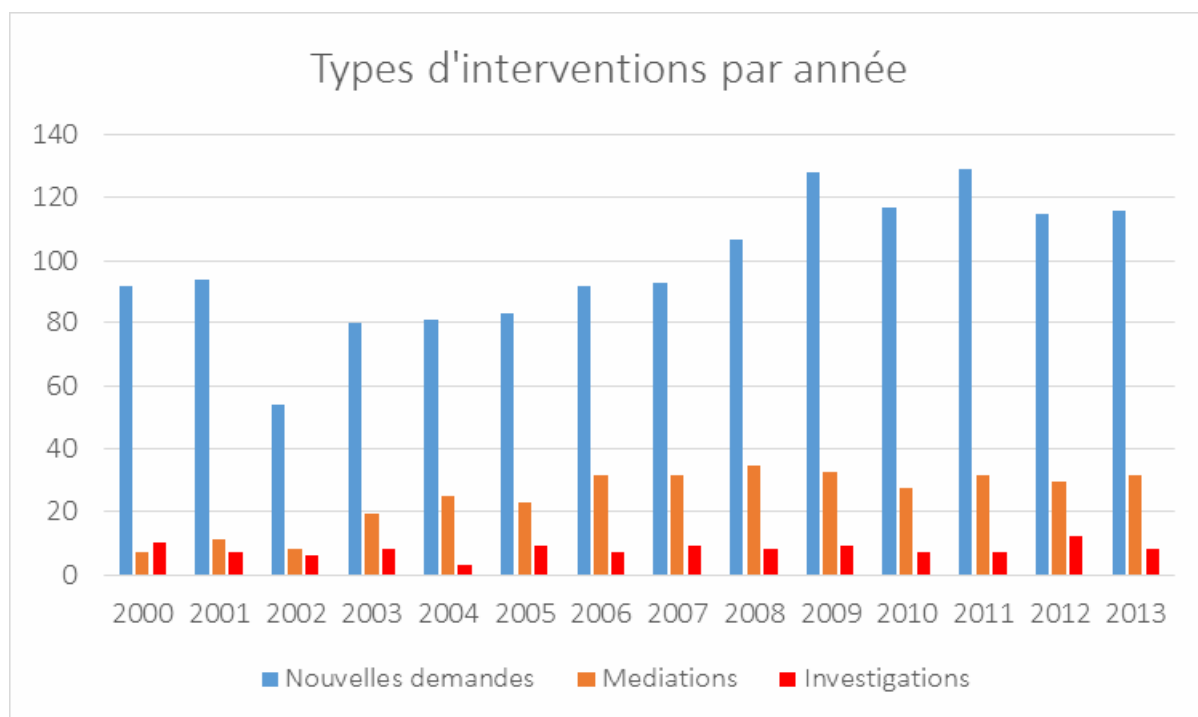
Médiations par année													
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
7	11	8	19	25	23	32	32	35	33	28	32	30	32

✚ Quelques situations par année, 2% de l'ensemble des cas, donnent lieu à une intervention auprès d'une équipe ou à un coaching de responsable hiérarchique.

Les interventions auprès d'une équipe se font à la demande d'un ou d'une cheffe de service. Le groupe Impact entend individuellement tous les membres de l'équipe afin de définir les problèmes et de permettre à la hiérarchie de prendre les mesures correctrices adaptées.

Le coaching individuel est proposé par les cadres supérieurs lorsqu'un ou une responsable a d'importantes difficultés relationnelles avec l'équipe qu'il ou elle dirige.

Figure 1 : Type d'interventions par année (sans interventions auprès d'une équipe ni coaching)



Traitement des situations de harcèlement psychologique et sexuel

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.

Tableau 4 : Nombre d'investigations par année

Investigations par année													
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
10	7	6	8	3	9	7	9	8	9	7	7	12	8

Résultats détaillés sur 5 ans (2009-2013)

Certains items n'étant que partiellement recensés avant 2009, ce sont les résultats des 5 dernières années qui seront examinés dans le détail ci-dessous.

Entre 2009 et 2013, le groupe Impact a instruit 43 investigations, dont 35 pour mobbing et 8 pour harcèlement sexuel.

Sur les 43 investigations menées, 32 l'ont été sur demande de l'autorité d'engagement et 10 sur plainte de la personne s'estimant victime de harcèlement. Le groupe Impact a déclenché une seule investigation par saisine d'office.

Résultats des investigations pour harcèlement psychologique entre 2009 et 2013

Nombre de cas de mobbing avérés

Sur les 35 enquêtes pour mobbing menées pendant ces 5 années, le groupe Impact a conclu à l'existence de harcèlement psychologique dans 14 cas, dans lesquels les trois conditions cumulatives constitutives de harcèlement, soit l'existence de comportements abusifs, fréquents et répétés sur une certaine durée, ont été constatés. Dans 16 autres cas, s'il n'y avait pas de mobbing au sens strict de la définition, divers dysfonctionnements plus ou moins graves, de type managériaux ou organisationnels, ont été constatés. Enfin, dans 5 investigations, les allégations de harcèlement se sont révélées infondées, sans qu'aucun problème notable, lié à l'organisation, au climat de travail ou au mode de gestion n'ait été mis en évidence. Ces situations sont les plus délicates car

il est difficile et souvent hors de la portée du groupe Impact, de distinguer les fausses plaintes, déposées dans le but délibéré de nuire, des situations où la personne plaignante, enfermée dans une posture victimaire, croit sincèrement à sa version des faits.

Sanctions prononcées

Sur les 14 cas avérés de harcèlement psychologique, des sanctions disciplinaires ont été ordonnées contre l'auteur de harcèlement dans 13 d'entre eux, le dernier s'étant soldé par la démission de l'auteur. C'est ainsi que 6 licenciements, 3 conventions de départ et 4 avertissements, dont 2 avec déplacement de l'auteur et retrait de responsabilités, ont été prononcés.

Statut hiérarchique de l'auteur-e de mobbing

Dans ces 14 cas avérés, l'auteur du mobbing était à 9 reprises le ou la responsable hiérarchique de la victime, et à 5 reprises, il s'agissait d'un ou d'une collègue de la victime.

Sexe de l'auteur-e de mobbing

A 8 reprises, l'auteur du mobbing était de sexe masculin et à 6 reprises de sexe féminin.

Sexe de la victime de mobbing

En se basant toujours sur les 14 cas avérés, dans 7 d'entre eux la victime était de sexe féminin et dans 5 cas de sexe masculin. Dans les 2 situations restantes, plusieurs victimes hommes et femmes, on été identifiées.

Résultats des investigations pour harcèlement sexuel entre 2009 et 2013

Nombre de cas de harcèlement sexuel attestés

Sur les 8 enquêtes pour harcèlement sexuel, le groupe Impact a conclu à l'existence de harcèlement sexuel à 7 reprises. La conclusion a été négative dans un seul cas où la plaignante souffrait, selon toute vraisemblance, de troubles de la perception.

Sanctions

Les auteurs ont tous été sanctionnés. Il a ainsi été procédé à 5 licenciements et 2 avertissements dont 1 assorti de retrait de responsabilités.

Statut hiérarchique de l'auteur-e de harcèlement sexuel

Dans 6 cas, l'auteur était un ou une responsable hiérarchique et dans un cas un collègue de la victime.

Sexe de l'auteur-e de harcèlement sexuel

Dans 6 cas, l'auteur était de sexe masculin et, dans un cas, de sexe féminin.

Sexe de la victime de harcèlement sexuel

Dans 6 cas, la victime était une femme et, dans un cas, un homme-

Conclusions

Le conflit est, depuis 15 ans, le motif principal des demandes d'entretien au groupe Impact. Souvent ignoré ou banalisé, le conflit a pourtant des effets dévastateurs sur les personnes et sur l'institution. Les outils de gestion de conflits proposés par le groupe Impact ont démontré leur utilité. Pratiquée de manière professionnelle, la médiation apaise la situation et permet, dans la plupart des cas, la poursuite d'une collaboration, comme le démontre le suivi mis en place pour toutes les médiations.

Les conflits qui se règlent le plus facilement sont ceux qui sont traités rapidement. Car un conflit doit être managé ! Tout l'art d'un cadre consiste à le repérer, à le traiter, et à savoir à partir de quand il convient de le confier à une instance externe.

Les plaintes pour harcèlement sont, en toute logique, proportionnellement moins fréquentes, et les cas avérés le sont encore moins puisque seules 4 enquêtes sur 10 concluent à l'existence d'un harcèlement psychologique.

La procédure d'investigation exige minutie, impartialité, respect des droits de chaque partie. Et beaucoup de temps, car le groupe Impact consacre, en moyenne, 200 heures de travail par investigation. Cette procédure est souvent mal vécue par l'entité concernée, en partie paralysée dans l'attente du rapport. Cela a amené le groupe Impact à faire des efforts constants pour réduire la durée des investigations. Cette démarche, aussi lourde qu'elle soit, n'en demeure pas moins indispensable. Elle permet de reconnaître les victimes, de faire cesser et de sanctionner les dérives comportementales les plus graves. Elle permet aussi de mettre un terme à d'éventuelles accusations de harcèlement non fondées et de révéler des problèmes organisationnels ou de gestion.

Le harcèlement sexuel représente un abus de pouvoir majeur et le bilan démontre qu'il n'est presque jamais invoqué à tort. Le groupe Impact a, en 15 ans, mené 21 investigations pour harcèlement sexuel et a conclu

positivement à 19 reprises. Il convient donc de prendre très au sérieux les allégations de harcèlement sexuel.

L'un des résultats frappants est la proportion très élevée des enquêtes demandées par la hiérarchie (80%), proportion qui a considérablement augmenté ces 5 dernières années. Cela démontre que l'encadrement est de plus en plus attentif à la problématique du harcèlement, et que le groupe Impact, mieux connu au fil des années, est plus sollicité pour apporter son expertise.

Si le harcèlement est généralement pris au sérieux, notamment pour les dégâts d'image qu'il est susceptible d'entraîner, il n'est pas toujours détecté à temps. Quant au conflit qui génère, lui aussi, malaise, souffrance et mauvais climat de travail, il est fréquemment minimisé, alors qu'il met à rude épreuve tant l'équipe que l'encadrement, et qu'il est très coûteux en temps et en énergie.

Fort de ce constat, le Conseil d'Etat a prévu, dans l'axe du Programme de législature 2012 – 2017 consacré à l'optimisation de la gestion de l'Etat, de porter un accent particulier à la prévention du harcèlement psychologique et sexuel au travail, par la formation et l'information. La mise en œuvre de cette mesure a été confiée au groupe Impact.

L'information à l'intention des collaborateurs et collaboratrices sera renforcée, notamment par la distribution de matériel d'information et par une présence accrue sur le web. Parallèlement, une formation obligatoire pour tous les cadres en poste et ceux nouvellement engagés se déroulera entre octobre 2014 et fin 2017. Elle a pour but de clarifier les caractéristiques du harcèlement, celles du conflit, et de proposer des outils permettant de réagir de manière adéquate. Cette formation continuera à être dispensée, par la suite, à tous les nouveaux cadres.