



# Rapport

## « Analyse objective de la situation actuelle du climat social, de la gestion du personnel et les reproches de harcèlement et propositions d'amélioration »

Présentation du rapport au comité  
*(Version hors huis clos)*

21 mars 2023

**SIGI**



# 1. Objectifs & Méthodologie

---

## 1. Objectifs & Méthodologie

2. Points marquants du questionnaire
3. Analyse documentaire
4. Organisation interne

### Objectifs

- Décision du Comité dans sa 205<sup>e</sup> réunion
- Articles de presse (reporter.lu & autres)
- Principaux objectifs de la mission :
  - Analyse du climat social et des conditions de travail
  - Analyse et évaluation de la gestion du personnel et des ressources humaines
  - Analyse des reproches relatifs aux conflits au travail (not. harcèlement)

### Méthodologie

- **Analyse des documents**
  - Documents transmis sur demande par le SIGI
  - Statistiques établies pour les besoins de notre Mission
  - Consultation sur place de certains dossiers du personnel
- **Questionnaire en ligne**
  - Élaboré de concert avec le COPIL
  - Formulaire anonyme et confidentiel
  - Envoyé aux collaborateurs internes & externes et à certains anciens collaborateurs (120 + 30 = 150 réponses)
  - Taux de réponse élevé : 75 % (94 + 18 = 112 personnes)

- **Entretiens avec le personnel dirigeant**

- 11 personnes choisies de concert avec le COPIL
- But = fonctionnement et organisation du SIGI

- **Entretiens avec les collaborateurs**

- Entretiens individuels, facultatifs, anonymes & confidentiels
- Possibilité offerte dans le formulaire de solliciter un entretien & identification des personnes dont les réponses semblaient mériter un entretien
- Forte demande (58 entretiens menés)
- Déclarations certes subjectives, mais permettant de tirer des conclusions au vu de leur nombre et cohérence

- **Entretiens proposés au personnel dirigeant en place**

- Possibilité offerte de prendre position par rapport aux principales conclusions du rapport
- Prise de position écrite conjointe de 3 personnes dans une position dirigeante en matière de ressources humaines, contestant l'ensemble des reproches et constats.

## 2. Points marquants du questionnaire

---

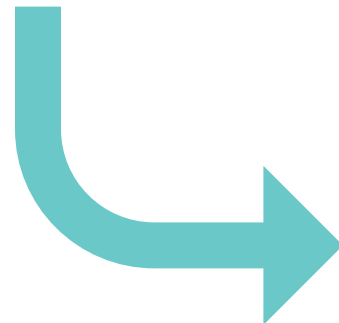
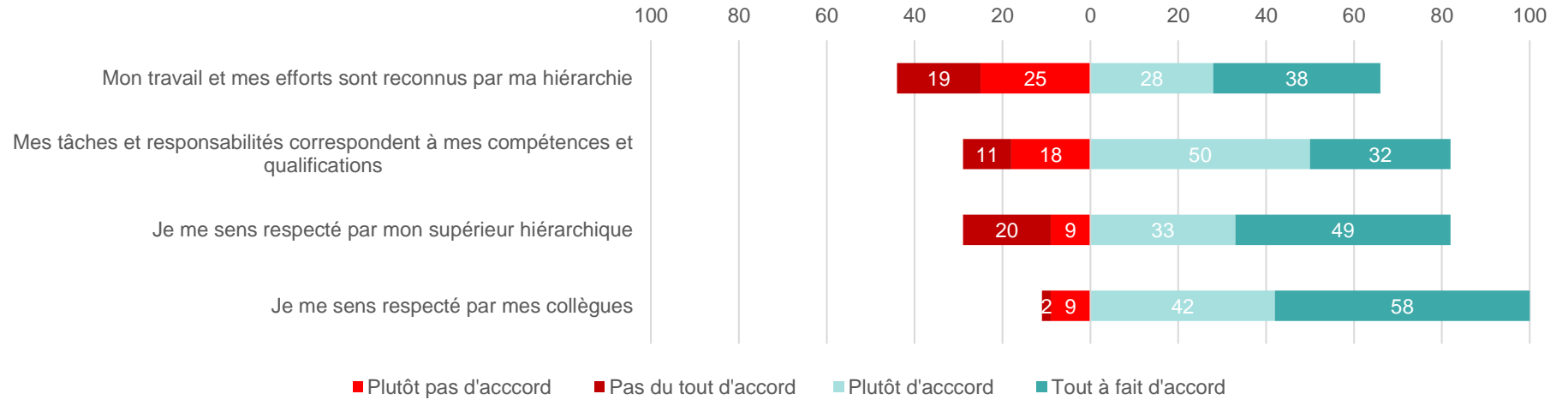
## Valorisation et respect

1. Objectifs & Méthodologie

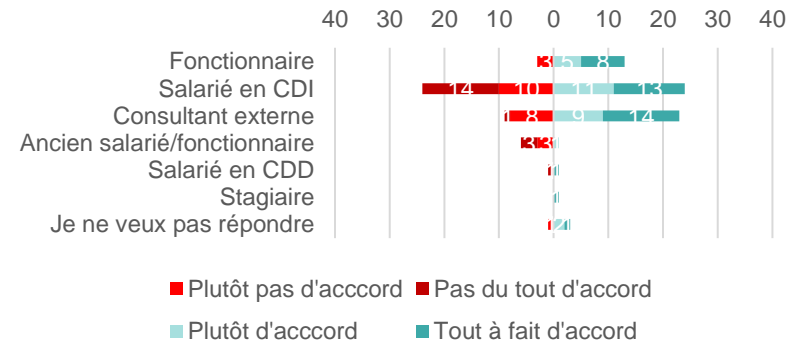
2. Points marquants du questionnaire

3. Analyse documentaire

4. Organisation interne



### Mon travail et mes efforts sont reconnus par ma hiérarchie



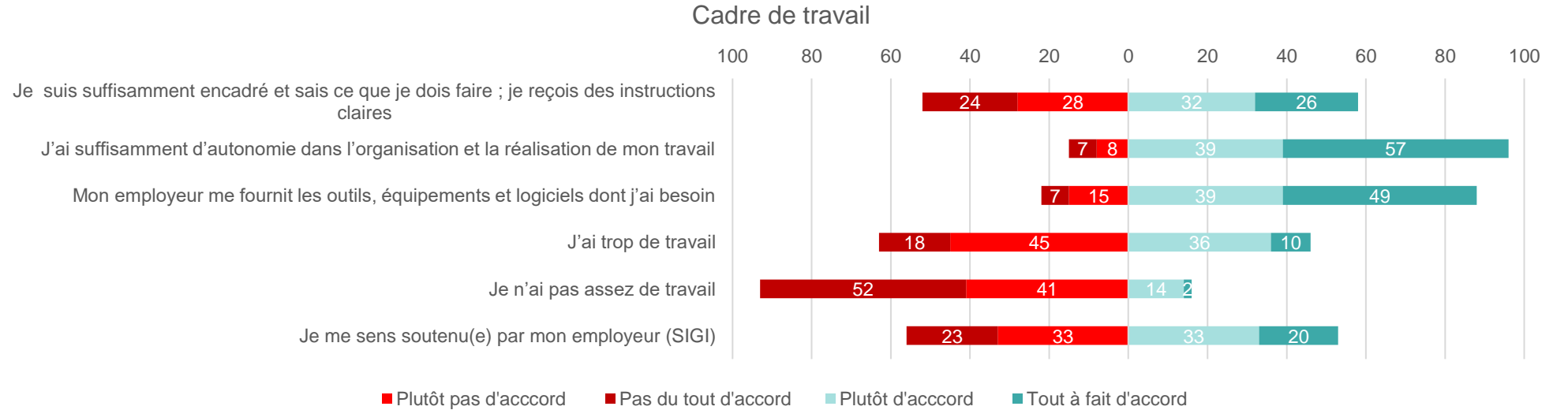
## Cadre de travail

1. Objectifs & Méthodologie

2. Points marquants du questionnaire

3. Analyse documentaire

4. Organisation interne



## Gestion des ressources humaines

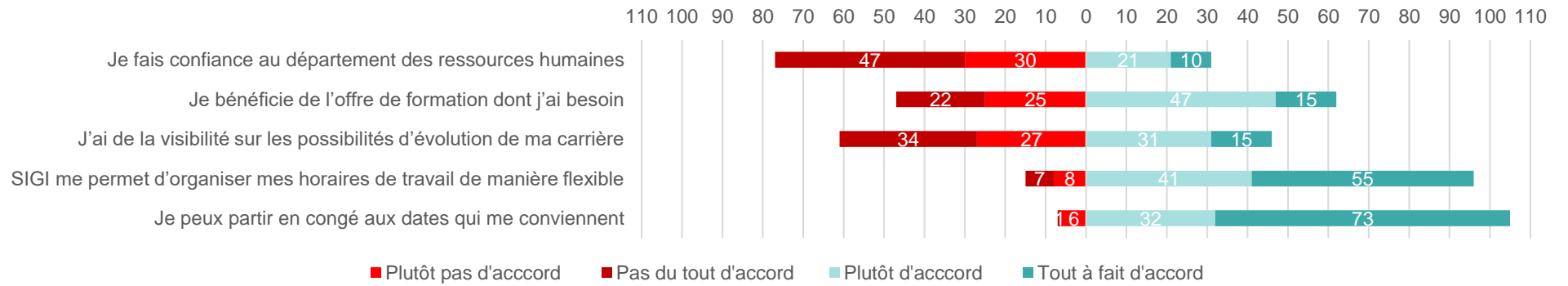
1. Objectifs & Méthodologie

2. Points marquants du questionnaire

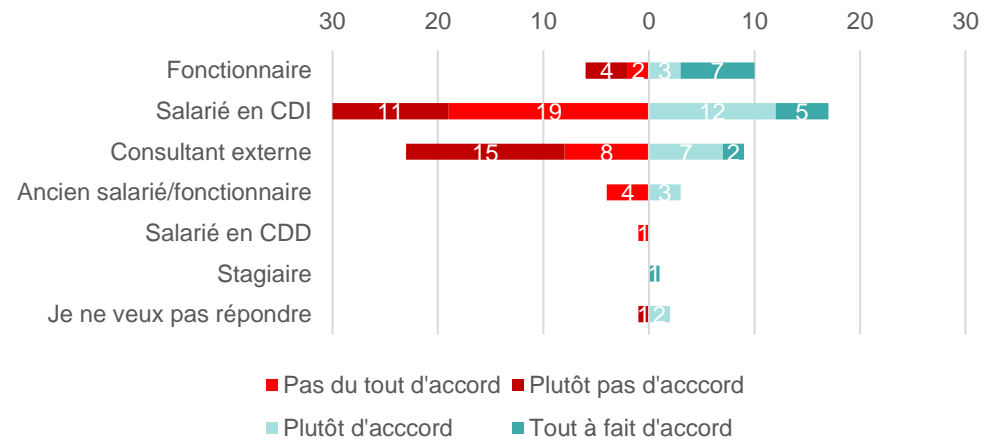
3. Analyse documentaire

4. Organisation interne

### Gestion des ressources humaines

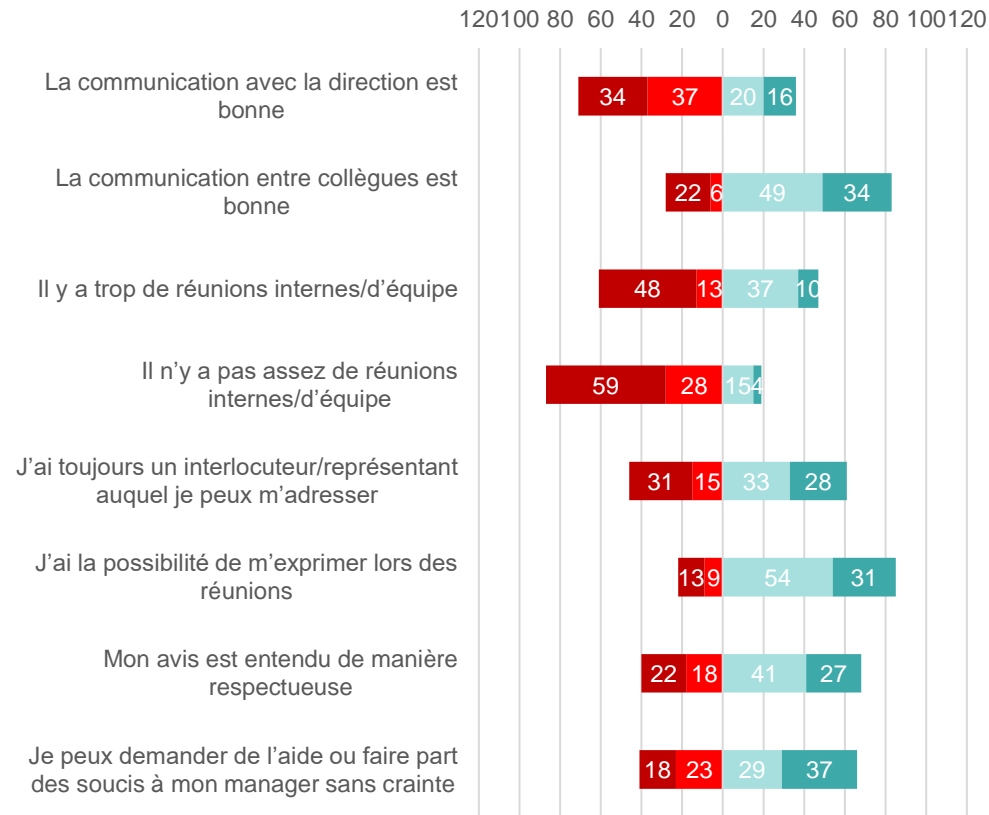


### J'ai de la visibilité sur les possibilités d'évolution de ma carrière vs position



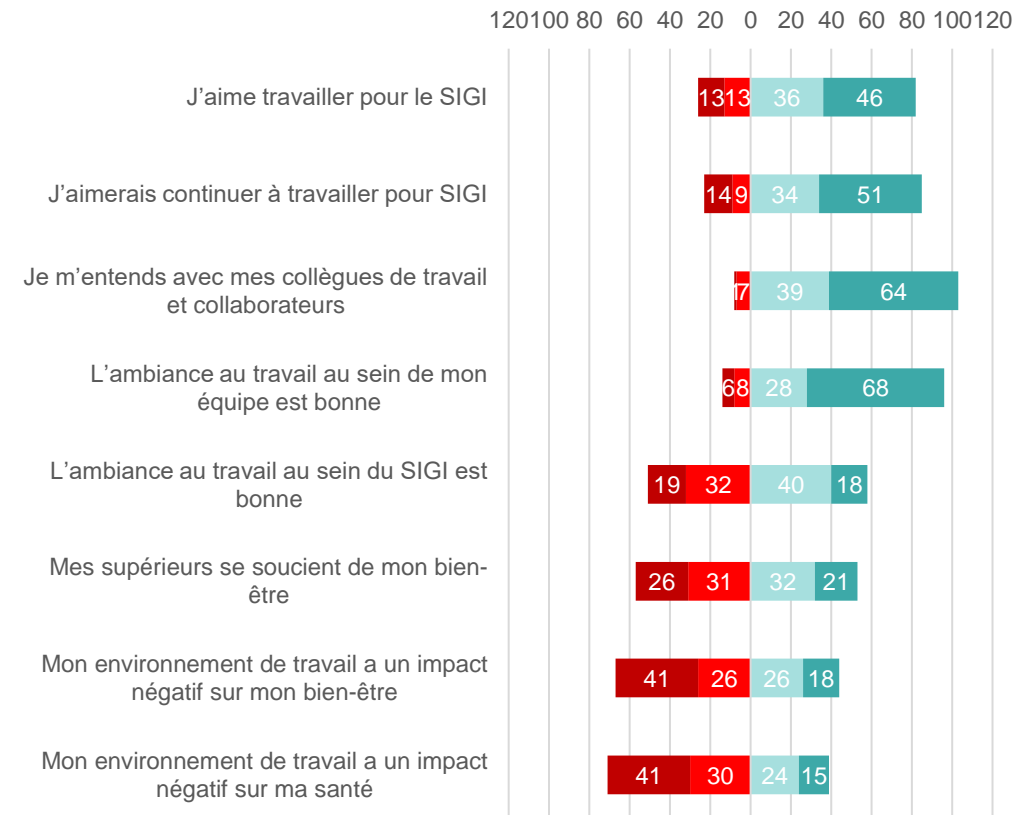
## Communication interne

### Communication interne



## Ambiance de travail

### Ambiance de travail



■ Pas du tout d'accord ■ Plutôt pas d'accord  
■ Plutôt d'accord ■ Tout à fait d'accord

■ Plutôt pas d'accord ■ Pas du tout d'accord  
■ Plutôt d'accord ■ Tout à fait d'accord



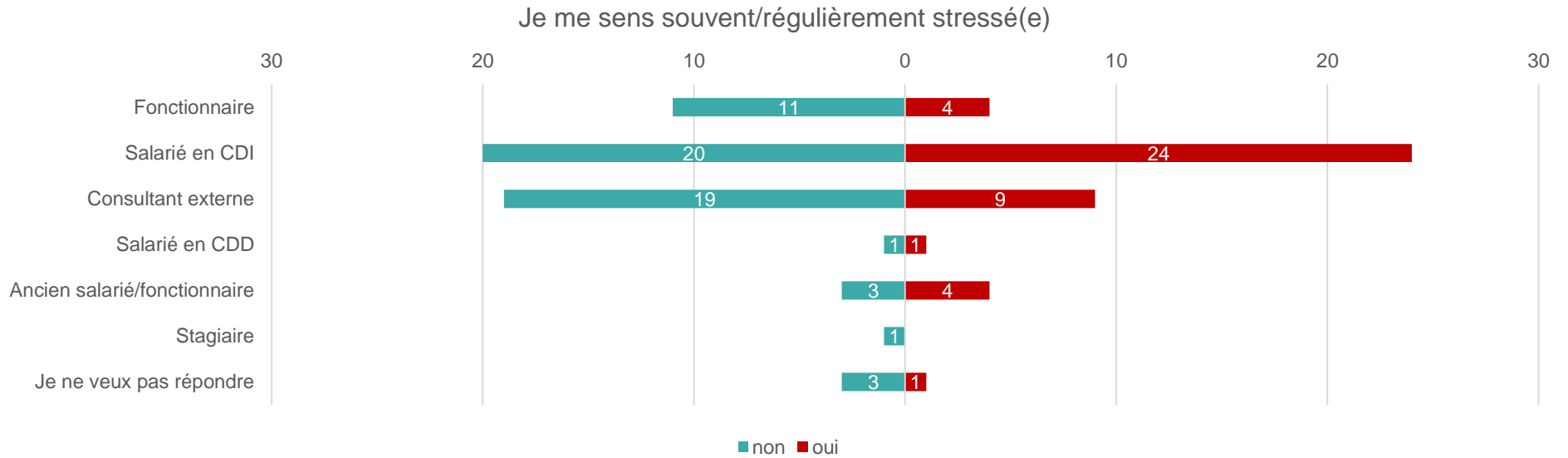
## Stress au travail

1. Objectifs & Méthodologie

2. Points marquants du questionnaire

3. Analyse documentaire

4. Organisation interne



## Conflits de travail

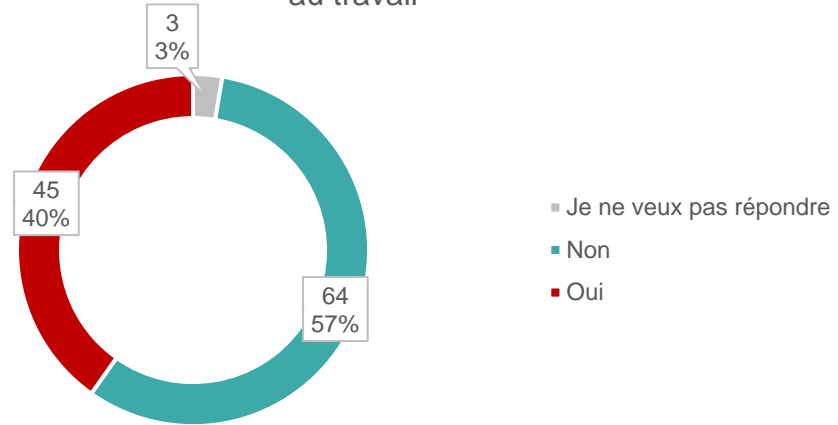
1. Objectifs & Méthodologie

2. Points marquants du questionnaire

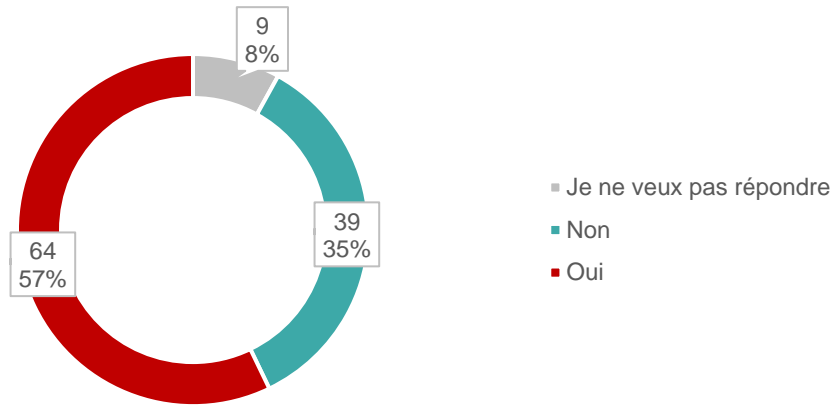
3. Analyse documentaire

4. Organisation interne

J'ai déjà été personnellement concerné(e) par un conflit au travail



J'ai déjà été témoin d'un conflit au travail (sans être personnellement victime)



## Traitement défavorable

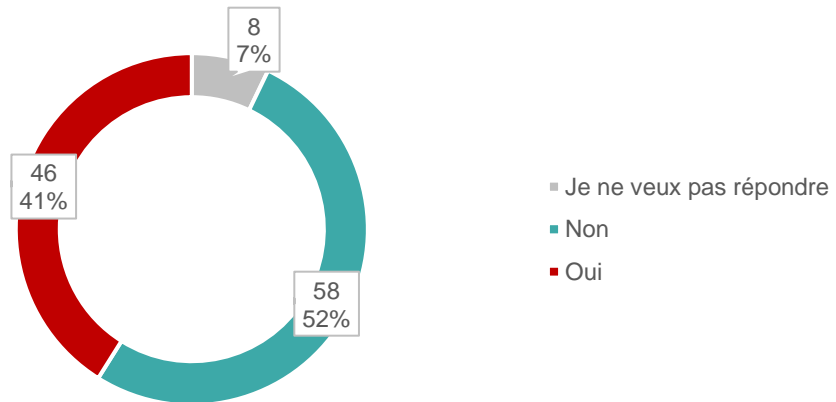
1. Objectifs & Méthodologie

2. Points marquants du questionnaire

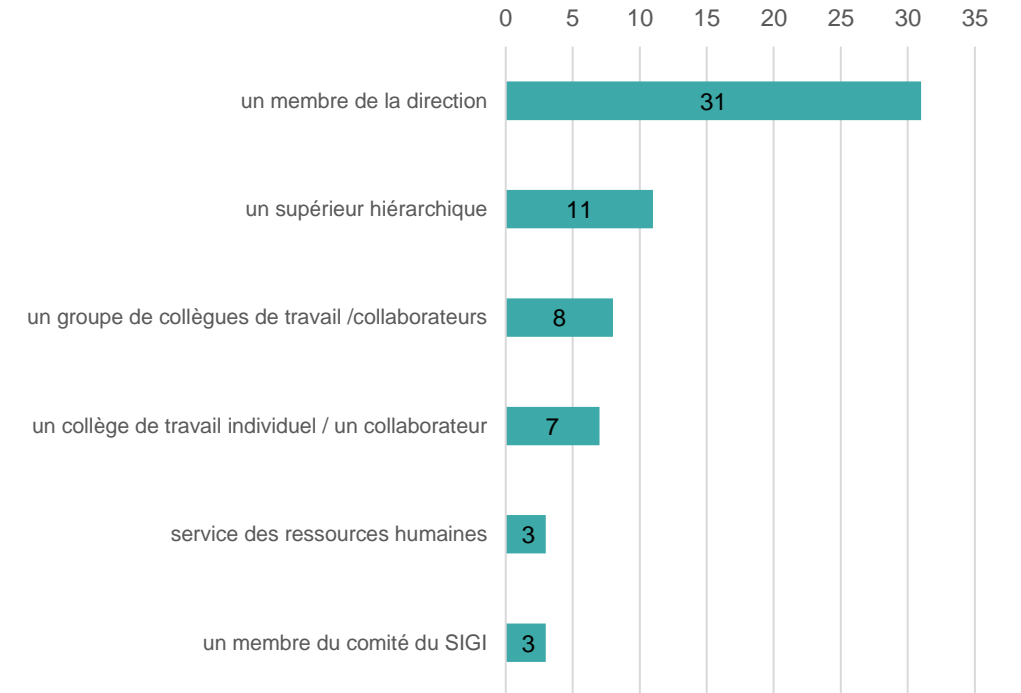
3. Analyse documentaire

4. Organisation interne

Je me suis déjà senti(e) traité(e) défavorablement/injustement



Personne à l'origine du traitement défavorable / injuste



### **3. Analyse documentaire**



1. Objectifs & Méthodologie

2. Points marquants du questionnaire

3. **Analyse documentaire**

4. Organisation interne

## Analyse documentaire - Principaux points d'attention

- Complexité induite par une multiplicité de statuts (fonctionnaires, employés communaux, salariés, externes)
- Gestion des dossiers du personnel
- Organigramme interne
- Clauses et modèles (contrat de travail)
- Gestion de la protection des données
- Règlement interne
- Propriété intellectuelle & protection des données

## 4. Organisation interne

---

## Organisation interne - Principaux points d'attention

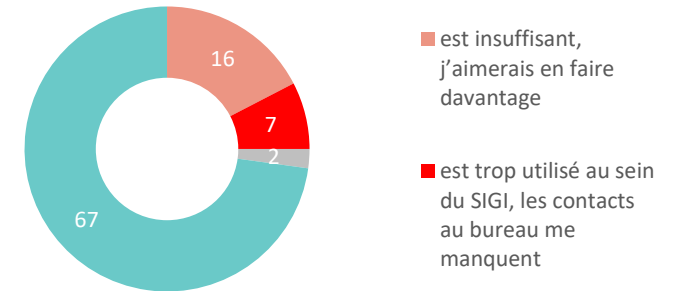
### Points non ou peu problématiques

- Lieux & équipements de travail
- Horaire, dont l'horaire mobile
- Gestion de congés
- Événements professionnels
- Outils de communication
- Relations quotidiennes

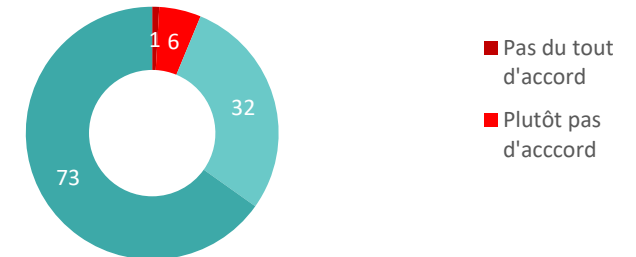
### Éléments sur lesquels le SIGI n'a pas ou que peu d'influence

- Rémunération
- Promotion et évolution de carrière
- Fixation d'objectifs
- Évaluation & discipline

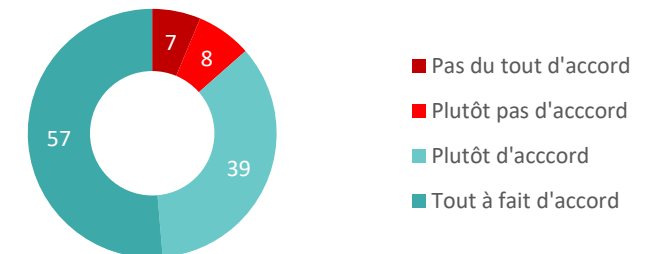
### Le régime du télétravail...



### Je peux partir en congé aux dates qui me conviennent



### J'ai suffisamment d'autonomie dans l'organisation et la réalisation de mon travail



1. Objectifs & Méthodologie

2. Points marquants du questionnaire

3. Analyse documentaire

4. Organisation interne

1. Objectifs & Méthodologie
2. Points marquants du questionnaire
3. Analyse documentaire
4. **Organisation interne**

## Organisation interne - Principaux points d'attention

### Points à redresser

- **Direction**
  - Confiance dans la Direction
  - Composition et attributions de la Direction
- **Gestion des ressources humaines**
  - Confiance dans les RH
  - Compétence pour gérer les différents statuts
  - Taux de *turnover* élevé
  - Taux d'absentéisme élevé
  - Politique de formation
- **Organisation du travail**
  - Organisation « agile » et hiérarchie plate
  - Absence d'instructions claires
  - Objectifs à long terme variables ou peu identifiés
- **Recrutement**
  - Recours systématique aux non-fonctionnaires (salariés, externes)
  - Identification des besoins réels des CDC
  - Communication lors de l'embauche, not. sur les fonction, le type de poste et la carrière
  - Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs
- **Dialogue social**
  - Interlocuteurs de confiance du personnel
  - Dialogue social avec la hiérarchie à réactiver



**Arendt & Medernach S.A.**  
41, avenue John F. Kennedy  
L-2082 Luxembourg  
Tél. 40 78 78 1

Ce résumé de rapport est uniquement destiné à la projection lors de la séance du comité lors de laquelle les résultats du rapport sur le climat social et les conflits au travail au sein du SIGI sont présentés. Une copie de ce document pourra être rendue accessible au comité, cette divulgation devant rester strictement limitée à ce cercle.

Le rapport n'est pas destiné à être fixé ou copié d'une quelconque façon, ni à être circulé, distribué ou publié. Sous réserve d'obligations de divulgation pouvant découler de la loi, il ne doit être transmis à aucune autre personne, ne doit pas être invoqué par une autre personne, ne doit pas être vérifié ou, à toute autre fin, ne doit pas être cité ou mentionné dans un document public ou déposé auprès d'une agence, d'une autorité, d'un organisme ou d'une autre personne gouvernementale, professionnelle, publique ou réglementaire, sans notre consentement écrit préalable. Le présent document est strictement limité aux points qu'ils couvre. Il ne peut être utilisé à des fins autres que celle de la présentation du rapport au Comité du SIGI par les collaborateurs de Arendt.

Ce document a été établi dans la finalité de fournir au Comité une première vue d'ensemble des résultats de l'analyse de la gestion des ressources humaines, du climat social et des conflits au travail. Arendt n'assume aucune responsabilité pour tout autre usage qui serait fait de ce rapport. Les recommandations et conseils sont formulés afin d'indiquer aux instances dirigeantes de possibles pistes d'action, et ne sont pas à considérer comme contraignantes. La mise en œuvre concrète de chacune de ces mesures requiert une analyse juridique individuelle.

La Mission n'avait pas pour objet de procéder à une qualification juridique définitive des faits analysés. La revue documentaire est une revue générale et non une analyse juridique détaillée de chacun des documents qui ont été remis à Arendt. Les recommandations d'ordre juridique ne sont que des indicateurs sur les points principaux qui mériteraient une analyse plus détaillée et ne constituent pas une analyse juridique approfondie et exhaustive.

Le présent résumé est basé sur un rapport qui à son tour a été établi sur base de déclarations recueillies auprès de collaborateurs actuels et anciens du SIGI. Les constats, affirmations, estimations, déclarations et citations ne reflètent pas la position d'Arendt. Le contenu de ce document ne fournit pas un aperçu complet, ni exhaustif des données et déclarations recueillies mais se limite aux éléments qui étaient le plus pertinents pour la présentation du rapport.

Ce document est protégé par des droits d'auteur appartenant à Arendt & Medernach SA et ne peut notamment être divulgué, reproduit, distribué ou autrement rendu disponible au public sans l'accord écrit préalable d'Arendt & Medernach SA.