

Prévention et gestion des conflits et du harcèlement

- Sensibilisation -

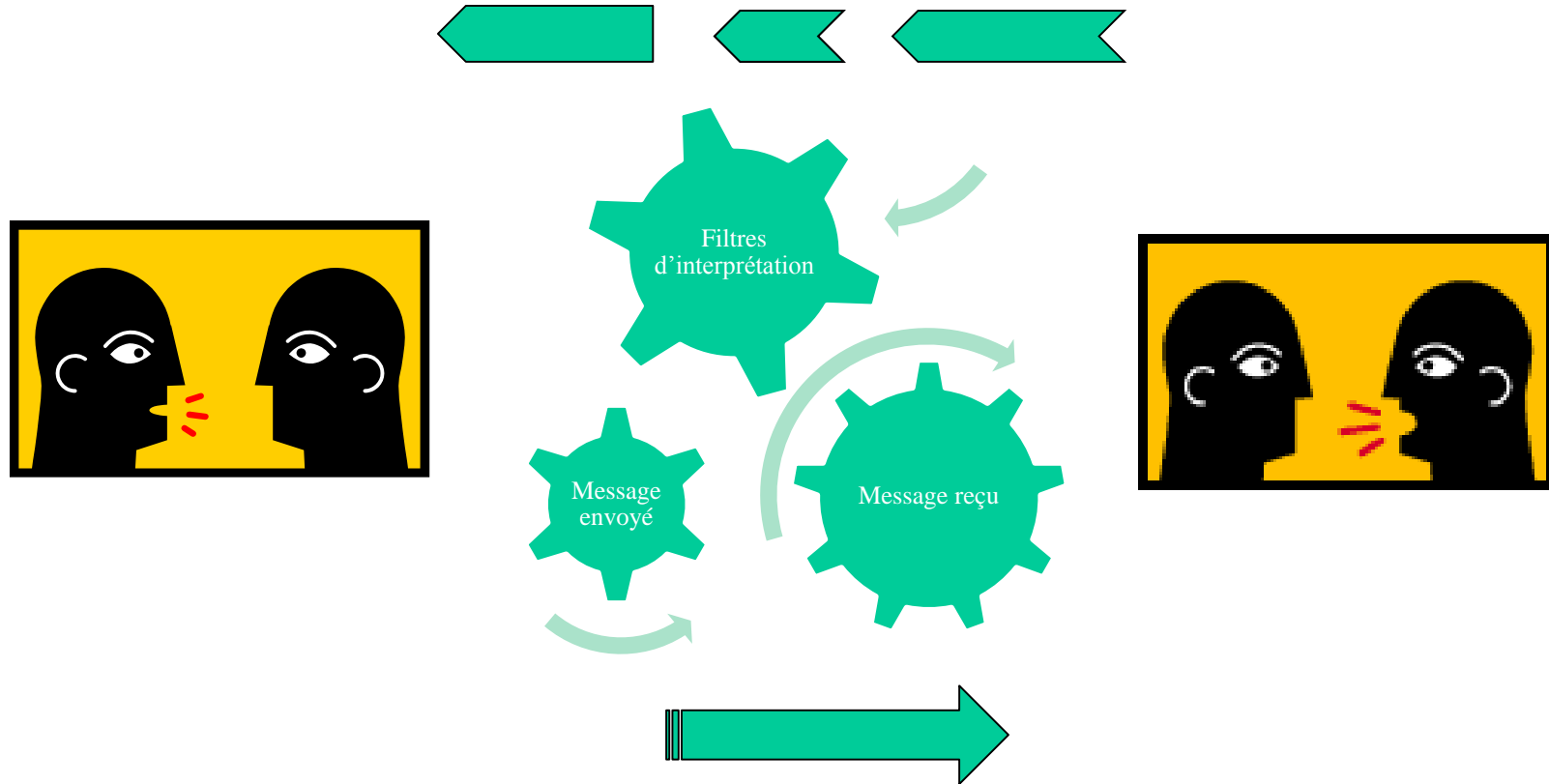
1. Enjeux
2. Éléments de communication
3. Le conflit
4. Particularités de la relation professionnelle
5. Le harcèlement psychologique
6. Le harcèlement sexuel
7. Du comportement abusif au harcèlement
8. Synthèse
9. Prévention
10. Politique de gestion des conflits à UNIGE
11. Médiation

1. Enjeux

- Bien-être professionnel des collaborateurs
- Performance de l'institution
- Image
- Respect des dispositions légales
 - art. 42 de la loi sur l'Université
 - art. 64 – 68 et 216 du règlement sur le personnel de l'Unige
 - art. 6 LTr
 - art. 328 CO
 - art. 4 LEg

2. Éléments de communication : schéma de communication

Schéma de communication (message envoyé et message reçu)

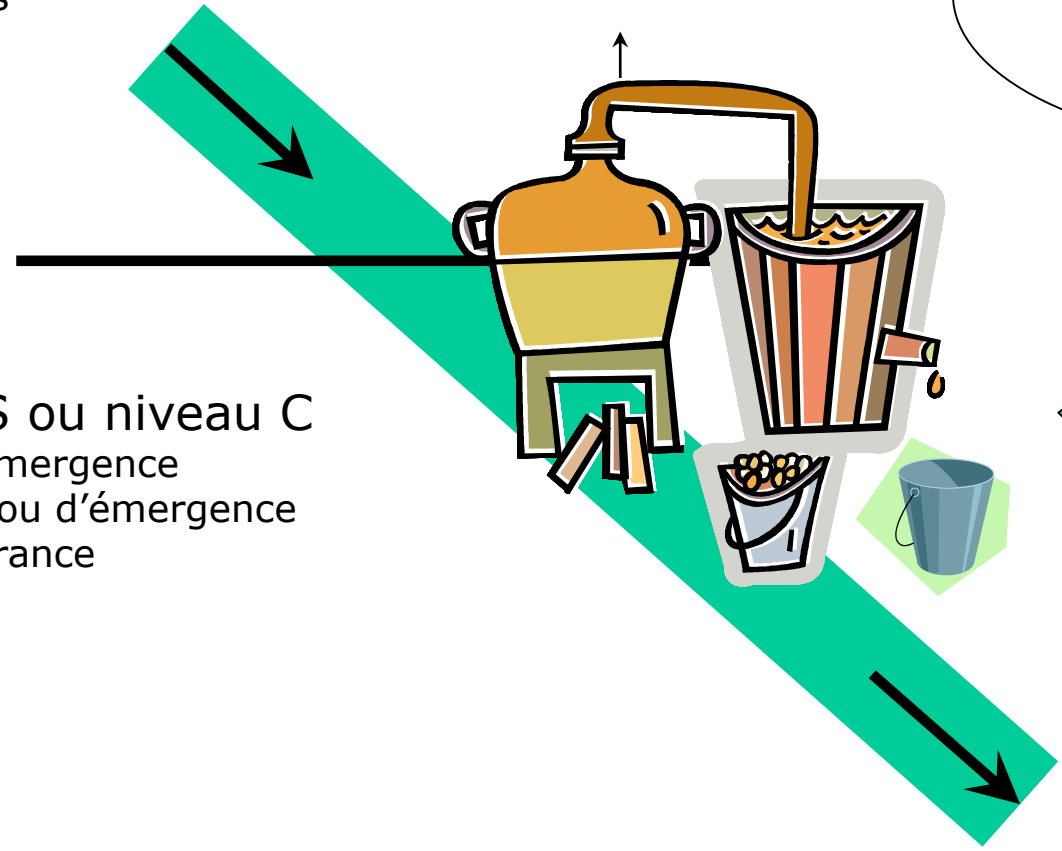


Différents filtres : valeurs, éducation, état d'esprit, ...

2. Éléments de communication : modèle du réservoir

un changement d'horaire imprévu
un collègue agressif
un accident
les factures
la maladie
les enfants

Niveau S ou niveau C
Niveau d'émergence
du conflit ou d'émergence
de la souffrance



Distance entre la taille effective du réservoir et l'image que j'en ai – source de burn out

le beau temps
une publication
les vacances
une naissance
un bouquet de fleurs
les enfants

3. Le conflit : définition

Le conflit est un processus dans lequel une partie perçoit (imagine) qu'elle-même, ses valeurs ou ses intérêts sont ou vont être contrecarrés ou affectés négativement par une autre partie.

Distinction entre :

- Conflit de personnes
- Conflits de valeurs
- Conflits intergroupes
- Conflits interculturels

3. Le conflit : naissance

Événement -> mon chef ne me remercie pas pour un travail

1.

• Différence de perception et de compréhension -> oubli de remercier analysé comme une injustice

2.

• Malentendu

3.

• Apparition de sentiments négatifs, tels que : «il est froid, il ne reconnaît pas mon travail»

4.

• Perception biaisée

5.

• Objectivation et anticipation -> je vais chercher des éléments pour valider ma perception

6.

• Tri et sélection des éléments qui renforcent ma perception négative -> toute nouvelle information est traitée de manière à correspondre à l'image négative

• **COMMUNICATION ALTERÉE ET ABSENCE D'ÉCOUTE**

3. Le conflit : facteurs de risque

- Un contexte économique instable
- Une mauvaise organisation du travail
- Un changement dans l'institution
- Une mauvaise communication
- Une concurrence interne
- Des contrats précaires (assistants, ...)
- Le profil de certaines personnes

3. Le conflit : mécanismes qui aggravent le conflit

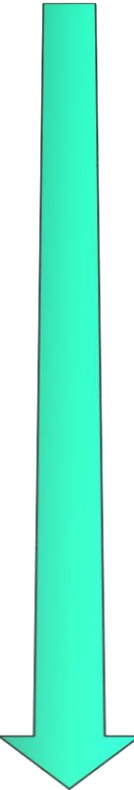
- Ne pas nommer le problème / l'ignorer
- Percevoir de manière sélective / projeter / anticiper de manière pessimiste
- Dévaloriser la partie adverse
- Personnifier
- Mettre un large public en copie cachée
- ...

3. Le conflit : style

Chaud	Froid
<ul style="list-style-type: none">• Conflit personnalisé à un degré élevé	<ul style="list-style-type: none">• Les parties sont déçues l'une de l'autre
<ul style="list-style-type: none">• Confrontation directe	<ul style="list-style-type: none">• Evitent la confrontation directe
<ul style="list-style-type: none">• Tentatives d'augmenter son influence	<ul style="list-style-type: none">• Doutent et perdent l'estime d'elles-mêmes
<ul style="list-style-type: none">• Règles et procédures ne sont plus respectées	<ul style="list-style-type: none">• Cherchent des règles, des voies hiérarchiques

3. Le conflit : échelle des conflits (Glasl)

1. Durcissement des positions, confrontation verbale
2. Extension à d'autres thèmes, passage du rationnel à l'émotionnel
3. L'échange verbal est inutile, recherche d'alliances
4. Développement des actions (attaques publiques)
5. Attaques sur les ressources de l'autre partie
6. Ensemble dans l'abîme... (kamikaze)

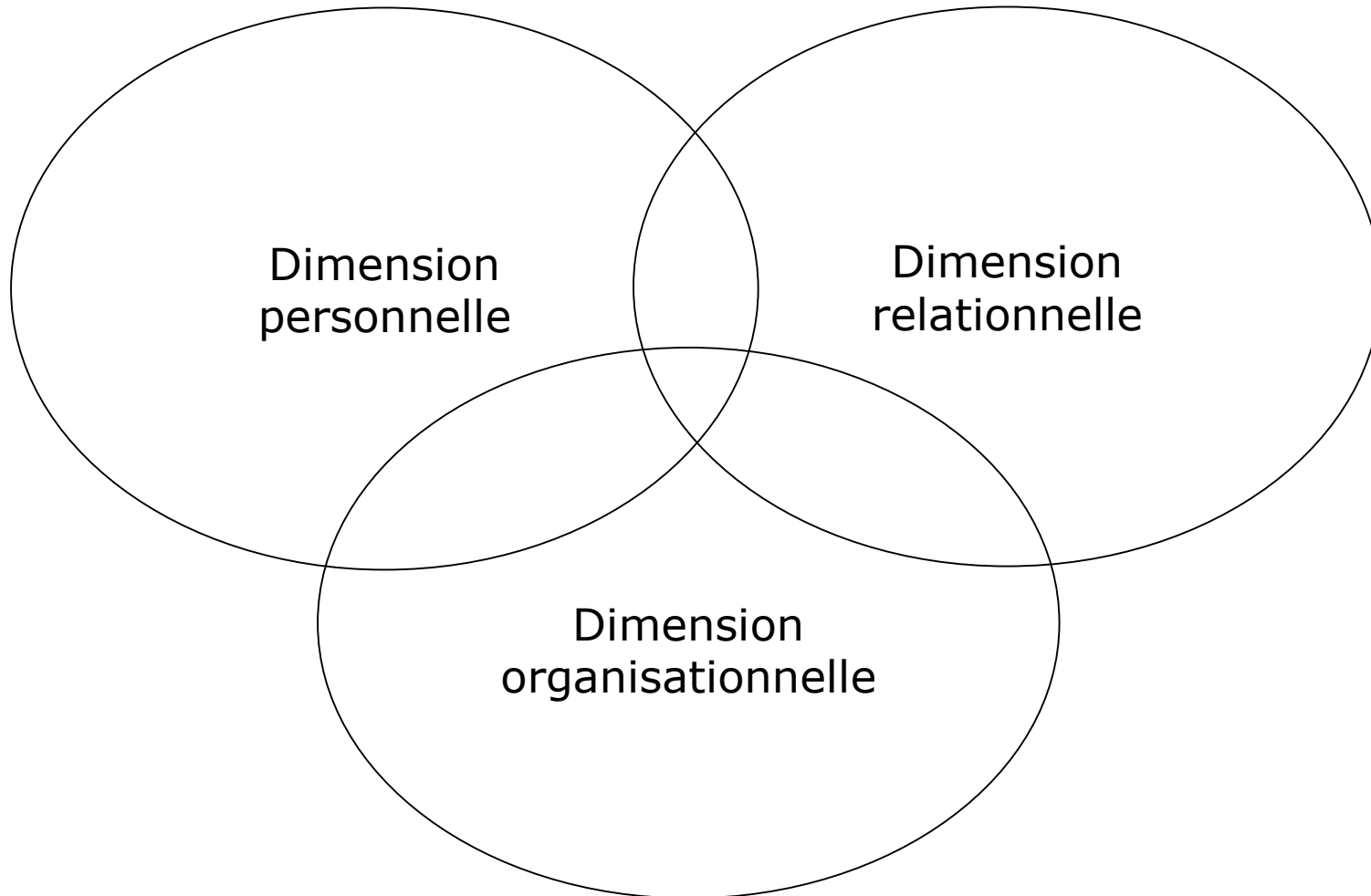


3. Le conflit : prévention

Rôle essentiel de la **régulation** :

- Chacun est **acteur** - ne pas laisser le conflit s'envenimer, en parler.
- Chacun est **responsable** vis-à-vis de son propre comportement, mais aussi face aux attitudes des tiers.

4. Particularités de la relation professionnelle



4. Particularités de la relation professionnelle

- Marge de manœuvre personnelle réelle et imaginée
- Pas le choix de ses collègues / rapports hiérarchiques
- Obligation de communiquer
- Rapidité des changements
- Beaucoup de temps ensemble / espace restreint
- Motivations différentes
- Echanges soumis à un code (salutations, politesse, respect)

5. Le harcèlement psychologique (**mobbing**) : définition

Le **harcèlement psychologique** est une souffrance infligée sur le lieu de travail, de façon durable, répétitive et/ou systématique, par une ou plusieurs personnes à une tierce personne, se manifestant par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes hostiles et découlant d'une intention de déstabiliser, nuire, exclure ou détruire.

5. Le harcèlement psychologique : catégories de Leymann

45 agissements répartis en 5 catégories :

- Priver la victime de toute possibilité de s'exprimer
- Couper la victime de son entourage
- Discréditer la victime
- Compromettre sa situation
- Compromettre sa santé

5. Le harcèlement psychologique : ce qui n'en est pas . . .

Au sens large, toutes les situations ou difficultés qui relèvent de la gestion courante ou de la vie normale de l'institution :

- Management courant
- Conflits de travail
- Stress lié au travail
- Conditions de travail et contraintes professionnelles difficiles
- Surcharge temporaire

... dans un cadre professionnel respectueux de la personnalité.

6. Le harcèlement sexuel : définition

Le **harcèlement sexuel** désigne un ensemble de comportements, isolés ou répétés, paroles, actes ou gestes comportant un caractère sexuel ou fondés sur l'appartenance à un sexe, **non souhaités** par une personne sur son lieu de travail et portant atteinte à sa dignité.

Le harcèlement peut être le fait :

- de membres de l'institution (ayant une fonction hiérarchique ou non)
- de membres d'entreprises partenaires
- d'étudiant-e-s

Les auteurs peuvent être des individus ou des groupes.

Une règle simple permet de déterminer si une situation constitue un simple flirt, un début de relation amoureuse ou sexuelle entre collègues ou au contraire un cas de harcèlement sexuel : ce qui distingue les deux types de situations n'est pas l'intention de la personne à l'origine de l'acte, mais la façon dont il est ressenti par la personne concernée, le caractère désiré ou non du comportement.

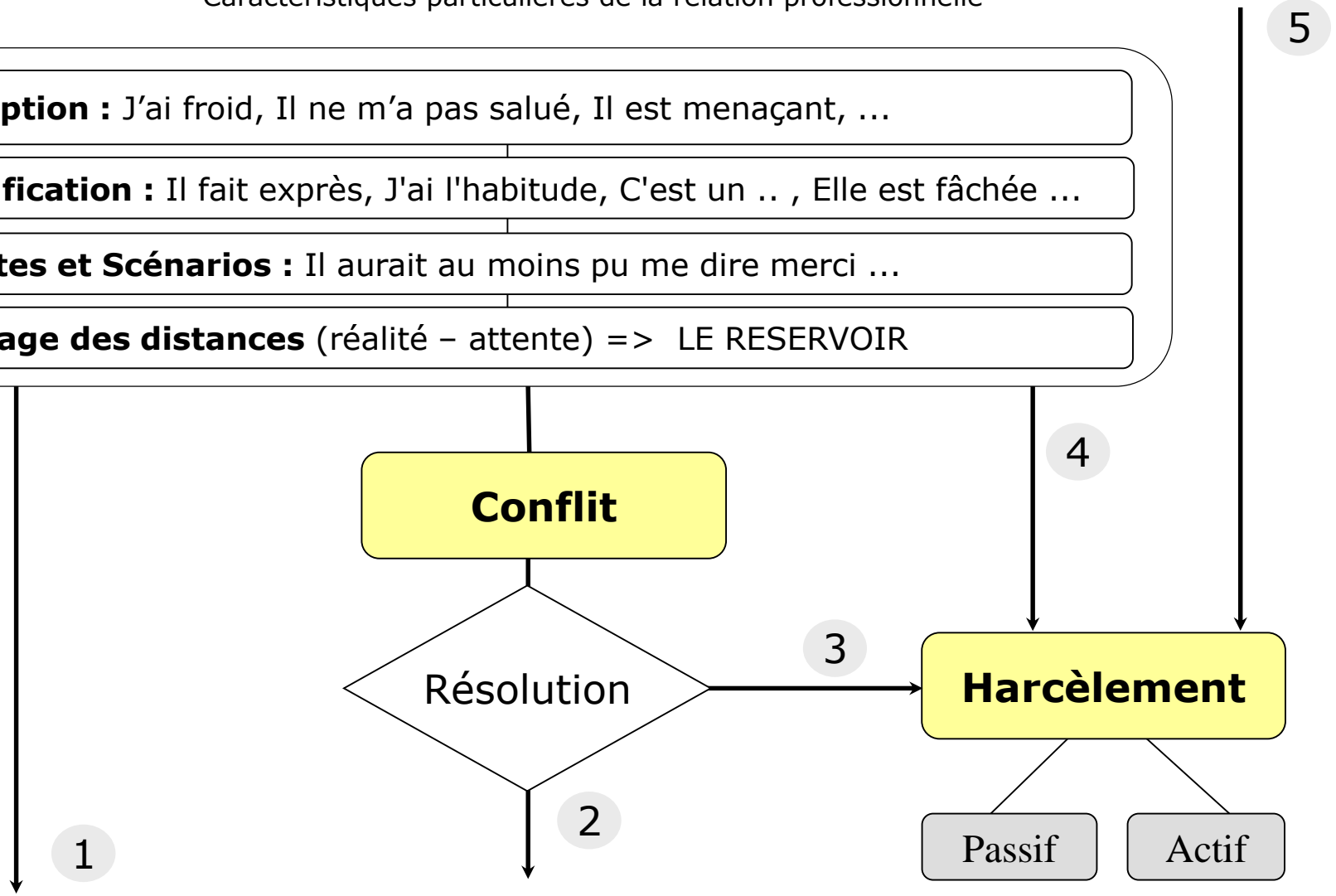
7. Du comportement abusif au harcèlement : quelques phrases à analyser

1. M. Durand, nous en avons déjà parlé, je vous prie instamment de faire un effort quand vous répondez au téléphone, sans quoi je serai contraint d'en parler au responsable.
2. On était plus tranquille quand tu étais en vacances.
3. Ce grand décolleté te rend vraiment très désirable.
4. Votre manière de répondre est inadmissible, faites un effort.
5. Je ne supporte plus votre voix criarde, faites-vous opérer.
6. Encore une réponse comme ça et c'est dehors, gros débile.
7. Tu sais, je suis sûre que Gabrielle ne fait jamais ses heures, mais surtout ne lui en parle pas....

8. Synthèse

Caractéristiques particulières de la relation professionnelle

- Perception** : J'ai froid, Il ne m'a pas salué, Il est menaçant, ...
- Classification** : Il fait exprès, J'ai l'habitude, C'est un .. , Elle est fâchée ...
- Attentes et Scénarios** : Il aurait au moins pu me dire merci ...
- Stockage des distances** (réalité - attente) => LE RESERVOIR



9. Politique institutionnelle de gestion des conflits à UNIGE

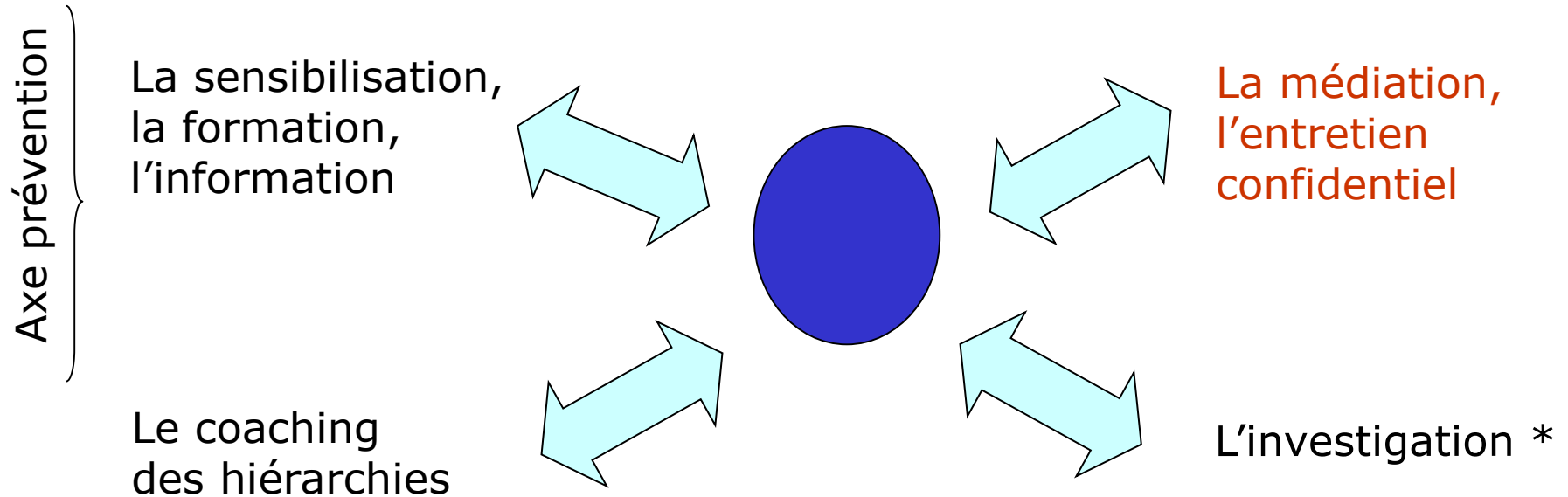
L'UNIGE a développé une politique globale de gestion des conflits, comprenant notamment un dispositif externe, composé d'un groupe d'experts accessibles à l'ensemble des membres de son personnel (toutes sources de financement confondues).

Principes du dispositif externe :

- Confidentialité
- Neutralité
- Adhésion volontaire

9. Politique institutionnelle de gestion des conflits à UNIGE

La politique de gestion des conflits au niveau institutionnel doit offrir une palette d'outils de résolution de conflits.



* en cas de suspicion d'atteinte à la personnalité, l'intervenant externe s'engage à informer la partie qui se dit lésée des voies juridiques à sa disposition et ne peut ni intervenir, ni donner accès aux informations collectées en cas de dépôt de plainte.

10. La médiation : un outil d'intervention du dispositif externe

Méthode de gestion des conflits basée sur une adhésion volontaire et sur le désir commun de trouver ensemble une solution durable.

Le médiateur/la médiatrice met à disposition des parties un cadre protecteur pour favoriser la restauration du lien et de l'échange. Il/elle n'a pas de pouvoir sur le contenu de la médiation.

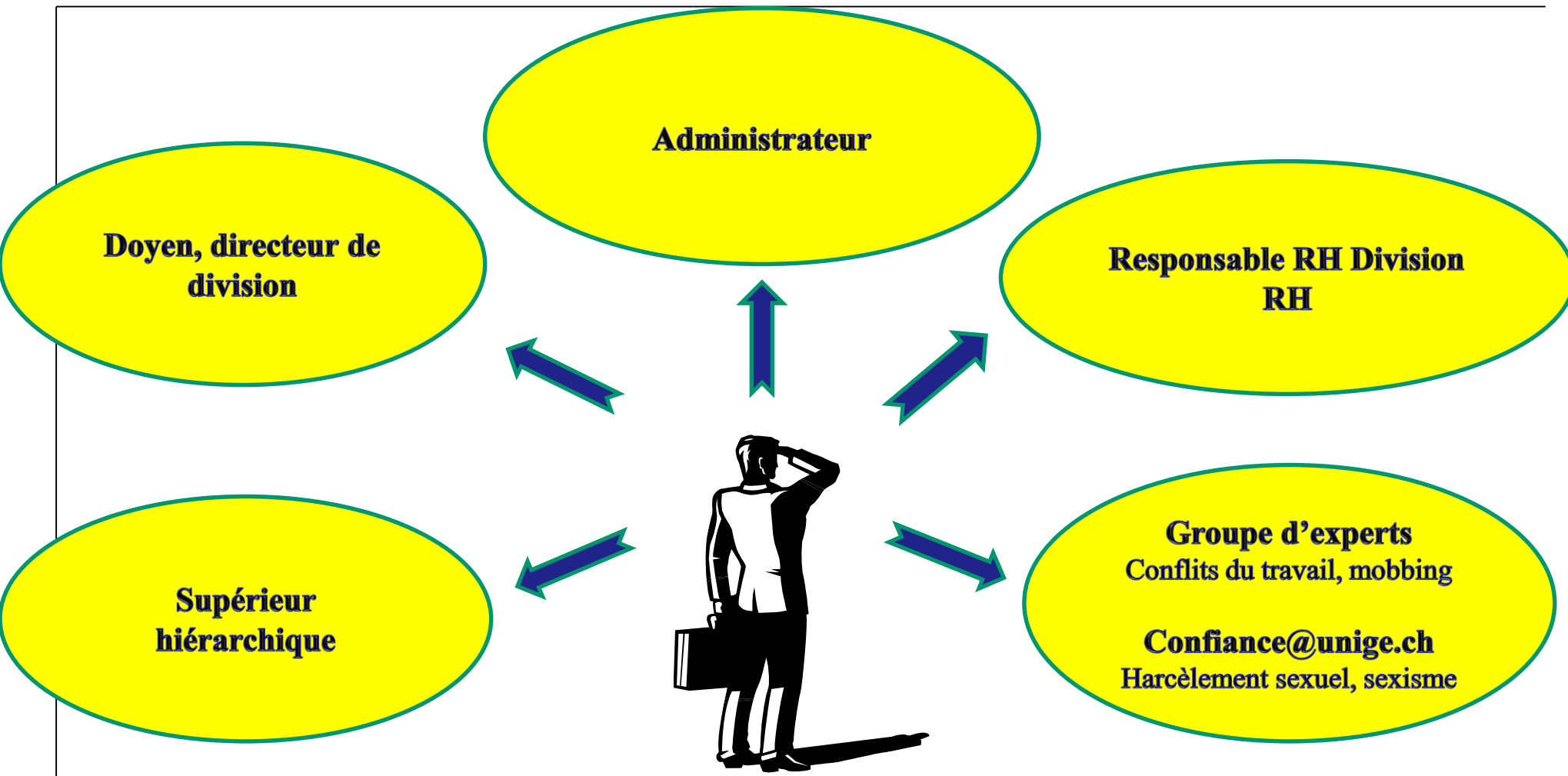
Dans le cadre professionnel comme ailleurs, il/elle insiste sur le caractère confidentiel du processus.

Une médiation peut aussi aboutir à un accord sur le fait qu'il n'y a pas d'accord possible...

Vous avez un conflit sur votre lieu de travail.....



Quelles sont vos ressources ?



Fromaigeat Denise et Wennubst Gabriella, *Souffrance psychologique au travail, guide dans les méandres du harcèlement psychologique*. OCIRT, Genève, 2000.

Hirigoyen Marie-France, *Malaise dans le travail, Harcèlement moral, Démêler le vrai du faux*, Editions Syros, Paris, 2001.

Künzi, Vicario, Künzi, Jeandet, *Harcèlement sur le lieu de travail*, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2006.

Leymann Heinz, *Mobbing, la persécution au travail*, Editions du seuil, Paris 1996.

Wennubst Gabriella, *Mobbing, le harcèlement psychologique analysé sur le lieu de travail*, Réalités sociales, Lausanne, 1999.

Secrétariat d'Etat à l'économie, *Mobbing et autres tensions psychosociales sur le lieu de travail en Suisse*, Publication du SECO, Conditions du travail No 3, 05.2003, Berne

Florence Studer, Marc Rosset, *Médiation*, Fribourg 2013, souscription.ch