

# Prévention et gestion des conflits et du harcèlement

## - Sensibilisation -

- ✓ Risques psycho-sociaux :  
stress, burn-out,  
harcèlement (mobbing)
  
- ✓ Les conflits :  
définition, naissance, sources de conflits,  
éléments de communication, facteurs de risques,  
mécanismes aggravant, prévention
  
- ✓ Politique de gestion des conflits à UNIGE  
Médiation  
Ressources en cas de conflit

## Parmi les risques psycho-sociaux : le Stress

Ensemble des réponses de l'organisme quand il est soumis à des pressions ou contraintes de la part de son environnement.

Niveau de stress actuel sur une échelle de 0 à 10 ?  
Echelles de stress perçu : Cohen & Williamson

Stress : le corps se prépare à réagir

- fuite
- combat

Génère des hormones (adrénaline, cortisol, etc.) :

- Réserver le flux sanguin aux organes principaux (cœur poumons cerveau)
- Augmenter la tension artérielle du cœur
- Accélération de l'oxygène des organes et muscles
- Etc.

Qui a force de répétition provoquent des désordres immunologiques, métaboliques, cardiovasculaires cognitifs ou encore psychologiques.

## Parmi les risques psycho-sociaux : le Burn Out

Epuisement physique et émotionnel dû au stress chronique au travail  
(phénomène long et évolutif)

Décrit dans les années 60-70 chez des professionnels de la relation

Trois dimensions :

- Epuisement émotionnel
- Dépersonnalisation ou cynisme
- Réduction de l'efficacité

Fonctionnement modifié au niveau physique, psychique, et cognitif.

A passer en ligne :

- Maslach Burnout Inventory (MBI)
- Copenhagen Burnout Inventory (CBI)

Site internet : [noburnout.ch](http://noburnout.ch)

## Parmi les risques psycho-sociaux : 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.

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

- Actes commis systématiquement
- Par un individu ou un groupe
- Dans le but et/ou avec pour effet de l'inciter à abandonner son poste
- Actes ressentis par la personne visée comme hostiles
- Doivent se répéter fréquemment (chaque jour ou semaine)
- Sur une période prolongée
- La personne se sent dévalorisée et exclue

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

- Du stress, un excès de travail, un sentiment de pression, l'autre ne cherche pas à nuire. Le repos est réparateur ...
- Un conflit entre deux personnes, on se fait des reproches  
Si conflit persiste, risque de harcèlement
- Une agression ponctuelle, qui peut être violente, en réaction à l'autre, impulsivité sans préméditation
- Des conditions de travail difficiles (horaires, lieux, ...), des contraintes professionnelles (changement de poste, organisation du travail), une surcharge temporaire

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



# Harcèlement sexuel, Loi sur l'égalité femmes hommes de 1995, art. 4 / Commentaire de l'ordonnance 3 relative à la loi sur le travail, mai 2012

« Ensemble de comportements, **isolés ou répétés**, paroles, actes ou gestes ayant une connotation sexuelle 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.

Différence entre harcèlement et comportement séducteur :

**la façon dont il est ressenti** par la personne concernée, le caractère désiré ou non du comportement

## Le conflit : définition

Dans un conflit, il y a confrontation **d'intérêts**, de comportements, de motivations, de **besoins**, d'opinions ou de **valeurs** antagonistes

Un ou plusieurs individus sont en présence, de façon collective ou non

Le conflit constitue un symptôme signalant une perturbation des relations avec les autres

Le conflit peut être : intrapersonnel, interpersonnel, intra-intergroupe

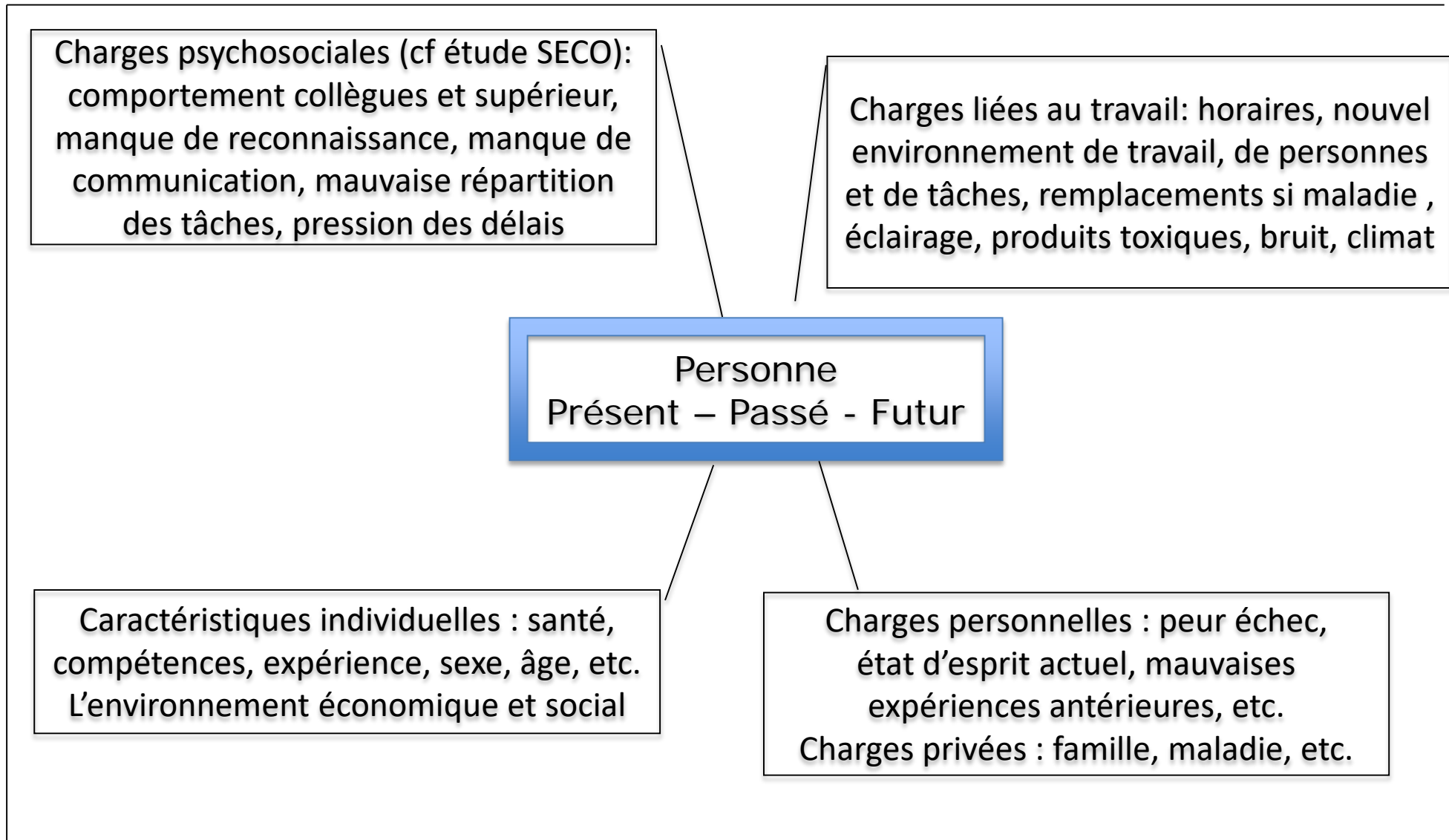
Facteurs personnels : système de valeurs, besoins, traits de personnalité, accumulation d'émotions ...

Communication : différence de perception et compréhension réciproque, manque d'échanges, malentendus ...

Tendance à généraliser, filtrer l'information (ne retenir que ce qui nous intéresse), la déformer en interprétant les paroles et actes de l'autre, on en déduit des hypothèses en décalage avec la réalité.

Structure : objectifs ou priorités différents, ambiguïtés dans les responsabilités, interdépendance des tâches ...

# Avant le harcèlement, les conflits : comment naissent-ils ?

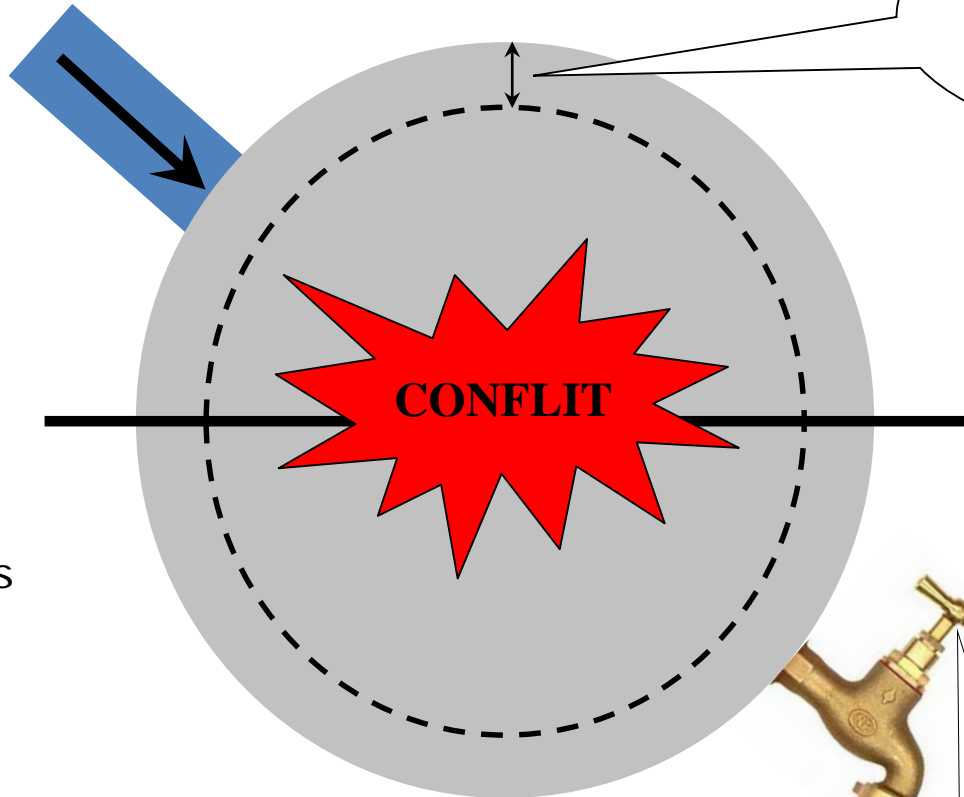


# Modèle du réservoir

un changement d'horaire  
un collègue agressif  
un accident  
la maladie  
Noël ?

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

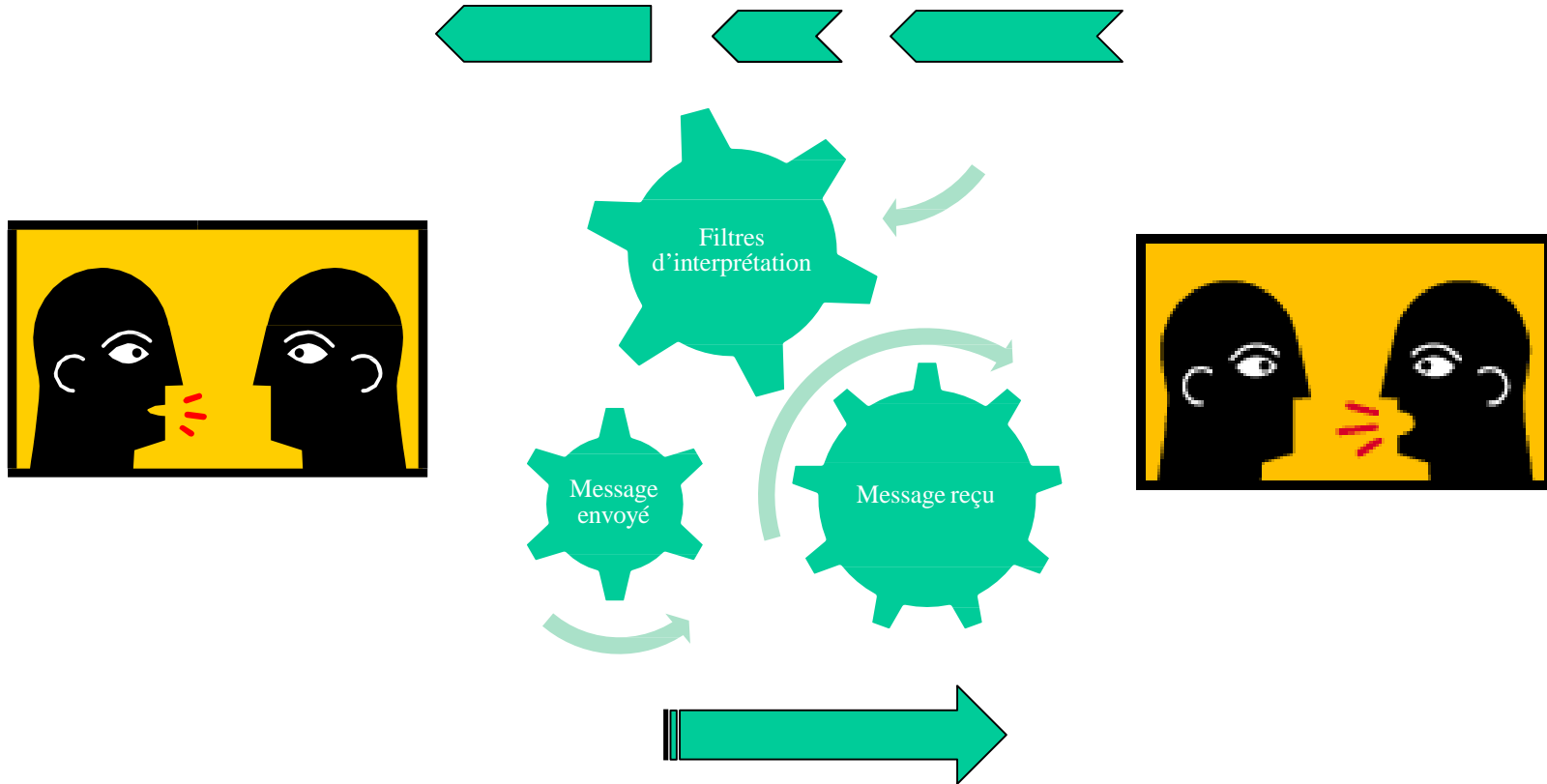
Niveau de Souffrance ou Conflit change selon distances  
Attente/réalité



le beau temps  
une publication  
une promotion  
Une activité physique  
Noël ?

Marge de manoeuvre

## Schéma de communication (message envoyé et message reçu)



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

- Marge de manœuvre personnelle réelle et imaginée
- Pas le choix de ses collègues / rapports hiérarchiques
- Obligation de communiquer
- Rapidité des changements
- Environnement changeant
- Lourdeur et lenteur des processus
- Beaucoup de temps ensemble / espace restreint
- Motivations différentes
- Pas de possibilités de changer de travail

## 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
- ...



- Ne pas nommer le problème / l'ignorer  
Le conflit est généralement le fruit d'une accumulation
- Percevoir de manière sélective / projeter /  
Attribuer la cause de nos sentiments à l'action de l'autre  
plutôt qu'assumer la responsabilité de ses sentiments
- Dévaloriser la partie adverse
- Mettre un large public en copie cachée
- ...

## 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.

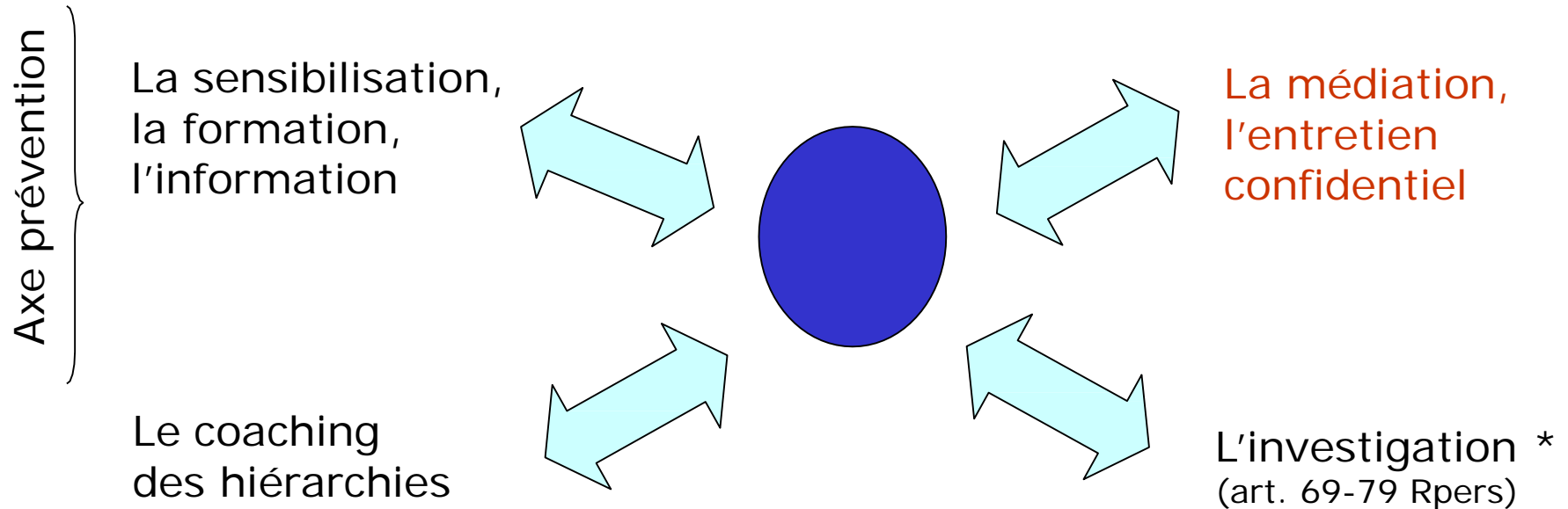
- Attention aux jugements trop rapides :
  - ➔ Demander plutôt que de faire des suppositions
- Confusion fonction / personne :  
Ne pas prendre pour critique personnelle ce qui est professionnel
- Comment vais-je ? je m'occupe de moi, je surinvestis mon travail ?
- Evoquer le malaise avec l'autre, en utilisant le "je »  
On se met d'accord sur : cadre, confidentiel, temporel, lieu
- Ecouter l'autre, comprendre l'autre avant de se faire comprendre
  - ➔ La meilleure prévention réside dans une communication :
    - directe
    - respectueuse
    - efficiente
    - régulière

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

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.

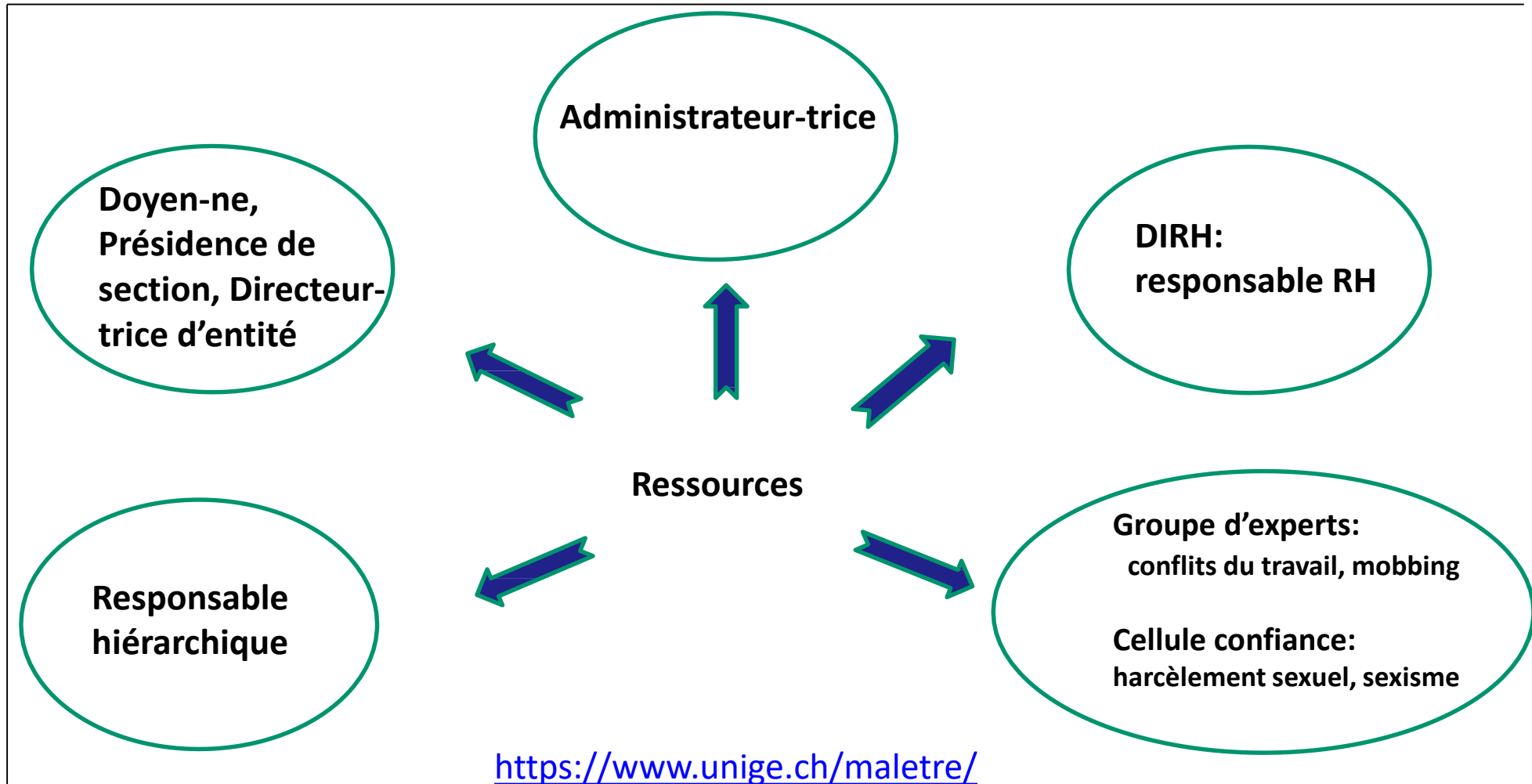
Méthode de gestion des conflits basée sur une adhésion volontaire et sur le désir commun de trouver ensemble une solution durable.

Le médiateur/la médiatrice met à disposition des parties un cadre sécurisant 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.....



## Pour aller plus loin :

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](http://souscription.ch)