

# Comprendre les conflits et les atteintes à la personnalité au travail



Bienvenue.

Vous allez commencer un module de formation d'environ 20 minutes sur les conflits et atteintes à la personnalité au travail. Celui-ci peut être suivi en plusieurs fois et à votre rythme.

Pour toute information complémentaire à ce sujet, nous vous invitons à consulter le site web [www.unil.ch/help](http://www.unil.ch/help).

☰ Introduction

---

## PARTIE I : LE CONFLIT

☰ Comprendre pour prévenir les conflits

☰ Activer les ressources

---

## PARTIE II : LES ATTEINTES À LA PERSONNALITÉ

☰ Les atteintes à la personnalité

☰ Agir face au harcèlement

---

## CONCLUSION

☰ Mises en situation

☰ Conclusion

# Introduction

---

## La position de l'UNIL



La Rectrice, Nouria Hernandez

---

Les atteintes à la personnalité, dont le harcèlement psychologique et le harcèlement sexuel, ne sont en aucun cas tolérées à l'Université de Lausanne. C'est pourquoi l'UNIL déploie une politique de prévention et de gestion de ces situations, précisée dans [la directive 0.4 de la Direction](#).

---

### Objectif : le respect de la personnalité

L'UNIL veut offrir à l'ensemble de ses collaboratrices et collaborateurs un cadre de travail respectueux de la personne et propice à l'épanouissement. Elle met à disposition des membres de son personnel différentes mesures, dont le présent module, afin de promouvoir la reconnaissance des personnes et le développement personnel.

L'UNIL attend de chacun-e qu'il-elle adopte un **comportement adéquat et responsable**. Cela passe par la compréhension de ce que sont le conflit et les atteintes à la personnalité.

---

## A qui s'adresse ce module ?

Ce module s'adresse à toute personne nouvellement engagée à l'UNIL.

---

## Conflit et atteintes à la personnalité : une seule problématique ?

Le conflit et les atteintes à la personnalité, dont le harcèlement psychologique et le harcèlement sexuel, diffèrent dans leur définition, leur impact sur les personnes, la manière de les prévenir et de les gérer, ainsi que dans les dispositions prises lorsqu'ils sont soupçonnés ou avérés. Dès lors, il ne s'agit pas d'une problématique, mais bien de plusieurs problématiques, allant de difficultés de communiquer à des formes graves d'atteintes à la personnalité.

Ainsi, il est important de savoir différencier ce qui relève d'une situation de conflit ou d'une atteinte à la personnalité, de harcèlement psychologique ou de harcèlement sexuel, et d'être capable de faire appel aux ressources à disposition.

Cette formation propose de clarifier ces différences. Elle est composée de deux parties: une première traite du **conflit**, alors que la seconde traite des **atteintes à la personnalité**, et notamment du **harcèlement psychologique** et du **harcèlement sexuel**.

Comprendre pour prévenir les conflits

# Comprendre pour prévenir les conflits

---

## Conflit : définition

Le [conflit](#) se définit par une divergence de points de vue, une opposition d'intérêts, de besoins, d'aspirations, de valeurs, de façons de faire ou de sentiments pouvant donner lieu à des tensions entre deux ou plusieurs personnes, mais ne relevant pas d'atteintes à la personnalité.

## Peut-on prévenir tous les conflits ?

Les divergences de points de vue, les attentes qui diffèrent, les divers styles de personnalités qui composent une équipe, etc. sont autant d'éléments composant les relations professionnelles et pouvant mener à des tensions occasionnelles.

Certaines tensions, lorsqu'elles perdurent, peuvent donner lieu à des conflits. Le premier pas vers leur résolution est donc de les reconnaître, dans le but d'apaiser et maintenir un climat de travail bienveillant et respectueux.

Prévenir les conflits : de qui est-ce le rôle ?

## Prévenir les conflits : de qui est-ce le rôle ?

Les personnes ayant une fonction d'encadrement sont garantes d'un climat de travail favorable à la reconnaissance de la diversité, des individualités et des compétences de chacun-e.

Toutefois, chacun-e a un rôle à jouer dans le maintien de relations de travail positives, en faisant preuve de respect et d'attention envers ses collègues, ainsi que l'ensemble des membres de la communauté universitaire.

## La communication : un élément-clé de prévention

Une **communication respectueuse**, une **écoute active** et des **feedbacks constructifs réguliers** entre collègues permettent d'évoluer au sein d'un environnement de travail motivant et d'adresser, si besoin, tout type de situations potentiellement conflictuelles.

En communication, **la forme** est tout aussi essentielle que **le contenu** du message.

## Conflits : quelles conséquences ?

### Conflits : quelles conséquences ?

Lorsque les tensions ne sont pas gérées et conduisent à un conflit, les conséquences suivantes peuvent survenir :

- Démotivation
- Désengagement
- Détérioration de l'ambiance de travail
- Atteinte dans la santé
- Perte de confiance
- Absentéisme
- Altération de la performance
- Coûts personnel et financier
- Manque de coopération
- Départs

## Identifier les conflits par étape

### Identifier les conflits par étape

1

#### Identifier les symptômes d'un conflit potentiel

Si vous observez des tensions, frustrations, échanges tendus et difficiles, que vous constatez que la communication et la relation de travail se détériorent, vous êtes peut-être en présence d'un conflit ouvert ou latent.

2

#### Identifier ma position et mon rôle dans un conflit

Chacun·e a un rôle à jouer dans la résolution d'un conflit. Il est alors essentiel de savoir dans quelle position l'on se trouve pour agir.

Pour en savoir davantage, cliquez sur les cartes ci-dessous.

**Définition :** [partie prenante de la situation conflictuelle](#)

Je suis impliqué-e dans un conflit

Si vous êtes impliqué-e dans un conflit, il est de **votre responsabilité** d'aller **chercher** de l'**aide** et

**agir** pour **résoudre** cette situation afin de retrouver une ambiance de travail agréable.

1 of 3

J'ai une **fonction d'encadrement**

**Définition :** [hiérarchie directe, cadre, responsable d'équipe](#)

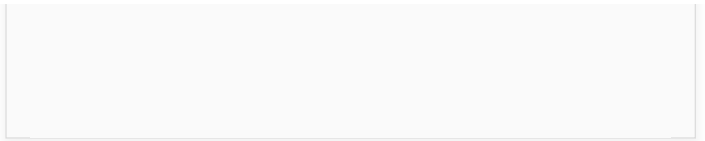
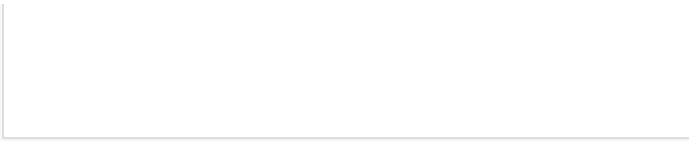
Si vous êtes responsable d'une équipe, que vous soyez témoin ou impliqué-e dans un conflit, cela fait partie de **votre responsabilité** de **gérer** ces situations en initiant les **démarches adéquates** et d'instaurer un **climat de travail** propice à la reconnaissance de la diversité, des individualités et des compétences de chacun-e.

2 of 3

Je suis **témoin**

**Définition :** n'est pas responsable d'équipe, **assiste** aux faits (vus ou entendus).

Si vous êtes témoin d'un conflit, vous avez la **possibilité** de ne **pas vous impliquer**.



3 of 3

[Activer les ressources](#)

## Activer les ressources

---

### Les personnes de contact

Pour vous aider dans la résolution d'un conflit et trouver une issue positive à ce dernier, des [ressources](#) sont à votre disposition.

Pour les connaître, [cliquez sur les titres ci-dessous](#).

#### Instances internes

- Responsable hiérarchique : responsable de la prise en charge du conflit. Première instance interne à qui s'adresser, sauf s'il s'agit d'une partie prenante.
- [Service RH](#) : accompagne et oriente les personnes vers les mesures adéquates

#### Instances externes

- [Bureau de conseils et de médiation](#) : instance indépendante pouvant assurer une démarche confidentielle

### En résumé

#### En résumé

- Les conflits font partie de la réalité professionnelle.
- Ils ne constituent pas inévitablement une atteinte à la personnalité.
- Lorsqu'ils sont bien gérés, les conflits peuvent être constructifs.
- Chacun·e a son rôle à jouer dans l'instauration et le maintien d'un climat de travail agréable.



---

## Partie II : LES ATTEINTES A LA PERSONNALITE

# Les atteintes à la personnalité

---

Les **atteintes à la personnalité** comprennent toute violation d'un droit de la personnalité, telles que la santé physique et psychique, l'intégrité morale, le respect des libertés individuelles ou de la sphère privée. Elles peuvent prendre des formes plus graves, dont le **harcèlement psychologique** et le **harcèlement sexuel**.

## Harcèlement psychologique : définition

Le [harcèlement psychologique \(ou mobbing\)](#) se définit par un **enchaînement de propos ou d'agissements hostiles, répétés fréquemment** pendant une période assez longue, qui visent à déstabiliser, à isoler, à marginaliser, voire à exclure une ou plusieurs personnes sur leur lieu de travail.

Il peut s'exercer aussi bien en face-à-face qu'en l'absence de la personne, notamment par le biais des technologies de la communication (réseaux sociaux, forums, sms, chats, mails, etc.). On parle alors de cyberharcèlement.

---

## Harcèlement sexuel : définition

Le [harcèlement sexuel](#) constitue une discrimination explicitement interdite par la loi sur l'égalité ([LEg.art.4](#)).

Il s'agit d'un **comportement importun de caractère sexuel** ou tout autre comportement fondé sur l'appartenance à un sexe, **non souhaité** par la personne qui y est confrontée et portant atteinte à sa dignité. Il n'est **pas déterminé par la volonté de nuire** de la personne qui le commet, mais par le fait que ce comportement n'est pas désiré par la personne qui le subit.

Le harcèlement sexuel peut être commis par des membres du personnel, des étudiant-e-s ou des personnes externes. Il peut se produire dans le cadre du travail, des études ou d'événements organisés par l'employeur. Il peut s'exercer aussi bien en face-à-face que par téléphone (y compris appels privés) et par le biais des technologies de la communication (réseaux sociaux, forums, sms, chats, mails, etc.). Dans ce dernier cas, on parle de cyberharcèlement.

Agir face au harcèlement

# Agir face au harcèlement

---

Qu'elles soient avérées ou soupçonnées, les situations de harcèlement psychologique ou de harcèlement sexuel sont sensibles et demandent des réactions adéquates et rapides. Quelle que soit sa position face à une telle situation, chacun-e doit être en mesure de faire appel aux ressources à disposition.

## Ma position dans une situation de harcèlement : témoin

### Témoin

- Vous pensez être témoin d'une situation qui s'apparente à du harcèlement psychologique ou harcèlement sexuel ?
- Votre collègue vous confie qu'il-elle se sent harcelé-e ?
- Vous observez des comportements inappropriés ou entendez des commentaires inadéquats au sein du bureau, lors d'une sortie d'équipe ou d'un échange entre collègues ?
- Vous constatez que les tensions au sein de l'équipe augmentent, que l'ambiance de travail devient pesante ?

Quelle que soit la forme d'atteinte à la personnalité dont vous êtes témoin, vous pouvez agir en adoptant les bons comportements.

#### Témoin : ce que je peux faire

Pour en savoir davantage, [cliquez sur les titres ci-dessous](#).

##### Adopter la bonne posture

- Adopter des comportements adéquats envers tout membre de la communauté universitaire et tout-e intervenant-e externe
- Respecter les différences et les limites personnelles de chacun-e
- Contribuer à l'établissement d'un climat serein
- Se montrer bienveillant-e dans toutes les situations professionnelles

##### Réagir

- Ne pas alimenter les discours, messages ou comportements inadéquats

- Ne pas être complice de comportements inadéquats (en ne participant pas à des remarques ou plaisanteries inopportunes ou sexistes)
- Parler à l'auteur-e des comportements ou propos inadéquats, si la situation le permet
- En cas de cyberharcèlement, signaler au décanat ou à la direction du service les propos problématiques échangés

*N.B. : Demander le consentement explicite de la victime avant d'agir*

### Offrir votre soutien

- Parler avec la victime
- L'encourager à agir
- La diriger vers les instances compétentes
- Vous mettre à disposition comme témoin en cas de plainte

## Ma position dans une situation de harcèlement : fonction d'encadrement

# Fonction avec encadrement d'équipe

En tant que personne ayant une fonction d'encadrement d'équipe, vous êtes **garant-e** de l'instauration et du maintien d'un **cadre de travail respectueux** et propice au développement de chaque membre de l'équipe.

Dès lors, il est de **votre responsabilité d'agir de manière neutre et objective** dans une situation présentant une atteinte à la personnalité, d'autant plus si elle relève de harcèlement psychologique ou de harcèlement sexuel et de **prendre** les **mesures** appropriées pour répondre à cette situation dans les plus brefs délais.

Pour connaître les indices ci-dessous, **cliquez sur "commencer"**, puis sur les **flèches pour continuer**.

## Quelques indices

Il n'est pas toujours aisé de déceler des situations de harcèlement. Toutefois, il existe de nombreux indices permettant d'attirer notre attention.

## Propos inappropriés

- Propos oraux ou écrits irrespectueux, dégradants, humiliants, hostiles, stigmatisants
- Toute remarque sexiste ou discriminante liée au genre, à l'origine ethnique, à l'orientation affective et sexuelle, aux caractéristiques physiques
- Plaisanteries à caractère sexuel

## Comportements inadéquats

- Isolement ou exclusion intentionnelle d'un ou plusieurs membres de l'équipe
- Stigmatisation d'une ou plusieurs personnes
- Invitation inopportune
- Gestes déplacés
- Contacts physiques non-désirés

## Ambiance de travail

- Dégradation de l'ambiance de travail
- Augmentation de l'absentéisme
- Changement de comportement d'un ou plusieurs membres de l'équipe
- Diminution de la performance au travail
- Mal-être d'un ou plusieurs membres de l'équipe



## En résumé

Il s'agit de savoir relever les indices et ne pas les ignorer.



Prenez connaissance de toutes les fiches pour passer à la suite.

### Fonction avec encadrement d'équipe : ce que je peux faire

Pour en savoir davantage, [cliquez sur les titres ci-dessous](#).

#### Adopter la bonne posture

- Rester objectif-ve en prenant de la distance par rapport aux situations et aux personnes impliquées
- Se montrer respectueux-se, bienveillant-e, non-jugeant-e et à l'écoute des membres de son équipe
- Montrer l'exemple
- Apporter du soutien à tous les membres de son équipe
- Accompagner l'équipe dans les situations difficiles

#### Connaître et observer les indices

- Propos inappropriés
- Comportements inadéquats
- Ambiance de travail qui se dégrade

Etre attentif-ve aux divers signaux afin de prendre les mesures nécessaires.

## Réagir

Vous devez réagir en cas de harcèlement sur le lieu de travail ou d'études.

- Mettre un "stop" immédiat et ferme aux discours, messages ou comportements inadéquats
- Rappeler le cadre de collaboration et affirmer les valeurs de l'UNIL
- Prendre le problème au sérieux si la personne victime de harcèlement vient vous parler
- Si nécessaire, solliciter le soutien et le conseil de votre hiérarchie, du [Service des ressources humaines](#) et/ou des [autres instances compétentes](#)

## Solliciter du soutien

- Décanat de la faculté ou Direction de service
- [Bureau de conseils et de médiation](#)
- [Service RH](#)
- [Bureau de l'égalité](#)
- [Direction de l'UNIL](#)

Pour tout renseignement complémentaire, nous vous invitons à consulter le site [unil.ch/help](http://unil.ch/help).

Ma position dans une situation de harcèlement : toutes et tous

# Toutes et tous

Nous sommes tou-te-s **actrices et acteurs** dans la **prévention** et la **gestion** du harcèlement psychologique et du harcèlement sexuel. Chacun-e est responsable non seulement de ses propos et de ses comportements, mais aussi de l'impact de ces derniers sur les autres. En effet, dans une situation de harcèlement, le ressenti de la victime prime. Ainsi, nous sommes tou-te-s invité-e-s à nous interroger sur nos propres actions.

## Toutes et tous : ce que je peux faire

Pour en savoir davantage, [cliquez sur les deux cartes ci-dessous](#).

Me montrer **bienveillant·e** et **respectueux·se**

En adoptant un **comportement adéquat** en toute situation

En **ne nourrissant pas** les propos ou comportements limites

M'adresser aux **personnes ressources**

Lorsque je **doute** de la bonne réception de mon message ou lorsque j'ai l'impression d'avoir heurté quelqu'un et je ne sais pas quoi faire, je **demande de l'aide aux personnes ressources**.



Prenez connaissance de toutes les fiches pour passer à la suite.

# Victime

Si vous ne vous sentez pas bien dans votre environnement de travail, si vous vous sentez heurté·e ou éprouvez des émotions négatives liées à vos relations de travail, si des mots ou des gestes à votre égard vous semblent inappropriés, vous pouvez agir dès que vous en ressentez le besoin.

Si le **harcèlement psychologique** se définit par un **enchaînement** de propos ou d'agissements hostiles et **répétés** fréquemment, le **harcèlement sexuel** lui se définit **dès le premier comportement** importun.

Dans tous les cas, **le ressenti de la victime prime** sur l'intention.

## Victime : ce que je peux faire

Pour en savoir davantage, [cliquez sur les titres ci-dessous](#).

### Dire STOP

Lorsque cela est possible et seulement si on le souhaite, une discussion avec l'auteur·e des faits peut s'avérer être un bon moyen pour mettre un terme à la situation problématique.

Pour ce faire :

- Par oral :
  - **Choisir un moment et un lieu opportun** pour vous et propice à un échange (accompagné·e d'une personne de confiance si vous le souhaitez)
  - **Formuler une demande claire**
    - Signaler clairement le comportement non désiré et non toléré
- Par écrit (si vous craignez une confrontation ou si la parole n'a pas été suivie d'effet) :
  - **Formuler une demande claire dans un [courrier](#) papier ou électronique**
  - Conserver une copie de ce courrier

### Demander de l'aide

**En tout temps et dès que vous en ressentez le besoin, vous pouvez vous adresser à :**

- Une personne de confiance
- \*Supérieur·e hiérarchique (s'il ne s'agit pas de la personne dont le comportement est inadéquat)
- \*Décanat de faculté ou Direction de service
- [Bureau de conseils et de médiation](#)
- \*[Service RH](#)

- [\\*Bureau de l'égalité](#)
- [\\*Direction de l'UNIL](#)

\*N.B. : Ces instances ont le devoir de prendre les mesures nécessaires si des cas sont portés à leur connaissance.  
Pour tout renseignement complémentaire, nous vous invitons à consulter le site [unil.ch/help](http://unil.ch/help).

## Porter plainte

Dans les cas relevant du droit pénal (diffamation, calomnie, injure, menace, agression physique, contrainte sexuelle, viol), déposer une plainte directement auprès d'un poste de police.

En cas de cyberharcèlement, signaler au Décanat de faculté ou à la Direction de service les propos problématiques échangés (réseaux sociaux, forums, sms, chats, mails, etc.).

## Consigner les incidents

Dans un document écrit (électronique ou papier), relever les faits à chaque fois qu'ils se présentent et de manière détaillée :

- Date + heure
- Sujet (propos, comportements, etc.)
- Personnes présentes
- Ressenti

Demander aux témoins de ces comportements de vous soutenir en cas de besoin de témoignages.

En cas de cyberharcèlement :

- Prendre des captures d'écran
- Conserver les messages problématiques

Quelle que soit la situation, une victime de harcèlement n'est **pas seule**. Un soutien est à disposition en tout temps.

En résumé

## Les atteintes à la personnalité : en résumé

Pour en savoir davantage, [cliquez sur les deux cartes ci-dessous](#).

Responsabilité de chacun·e

Nous sommes toutes et tous acteurs·trices de la prévention et de la lutte contre toute forme d'atteinte à la personnalité, dont le [harcèlement psychologique](#) et le [harcèlement sexuel](#).

Tolérance zéro

Le [harcèlement psychologique](#), le [harcèlement sexuel](#) et toute autre forme d'[atteinte à la personnalité](#) ne sont en aucun cas tolérés à l'Université de Lausanne.



Consultez les deux cartes ci-dessus pour terminer le module.

## Mises en situation

---

Pour conclure ce module, nous vous invitons à répondre à quelques questions.

Relier l'exemple donné à la problématique concernée (cliquer et glisser les éléments)

---

SUBMIT

Parmi ces affirmations relatives au conflit, lesquelles sont vraies ?

---

- Les conflits sont forcément une atteinte à la personnalité.
- Les conflits peuvent détériorer l'ambiance de travail.
- Les conflits se résolvent par eux-mêmes avec le temps.
- Lorsqu'ils sont bien gérés, les conflits peuvent être constructifs.

SUBMIT

Parmi les affirmations suivantes, lesquelles pourraient relever de harcèlement sexuel ?

---

- Gabriel propose à Delphine et Martin d'aller boire un verre après le travail.
- Bruno, responsable hiérarchique de Léa, insiste pour qu'elle accepte son invitation en soirée, en-dehors du travail.
- Cécile raconte souvent des blagues à caractère sexuel à Alex, qui lui exprime sa gêne à plusieurs reprises. Mais Cécile s'en amuse et en joue davantage.

SUBMIT

Parmi ces propositions, lesquelles relèvent de la responsabilité d'une personne ayant une fonction d'encadrement d'équipe ?

---

- Garantir l'instauration d'un cadre de travail respectueux.
- Prendre parti.
- Garantir le maintien d'un cadre de travail propice au développement de chaque membre de son équipe.
- Gérer les situations problématiques en prenant les mesures adéquates.

SUBMIT

Pour garantir un climat de travail serein, en tant que collaborateur-trice de l'UNIL, comment pouvez-vous agir ?

---



- Adopter des comportements adéquats envers tout autre membre de la communauté universitaire et tout-e intervenant-e externe.
- Respecter les différences et limites personnelles de chacun-e dans les relations de travail ou d'études.
- Contribuer à l'établissement d'un climat de travail et d'études propice à l'épanouissement.
- Soutenir les personnes pouvant être la cible de harcèlement.

SUBMIT

Selon vous, parmi les situations suivantes lesquelles pourraient relever de harcèlement psychologique ?

---

- Depuis plusieurs semaines, un-e responsable d'équipe omet systématiquement et intentionnellement de convoquer aux séances d'équipe un-e collaborateur-trice et lui retire de plus en plus de responsabilités.
- Sur un groupe WhatsApp®, des collègues font une remarque négative sur le style vestimentaire d'un-e autre collègue.
- Un-e collaborateur-trice crée un faux profil sur un réseau social au nom d'un-e autre collègue, sur lequel il-elle publie chaque semaine des contenus dégradants.
- A la fin d'un cours, des étudiant-e-s se moquent ouvertement de leur professeur-e.
- David fait remarquer à sa nouvelle collègue qu'elle a oublié d'imprimer des documents.
- Lors d'un entretien un peu difficile avec votre hiérarchie, elle vous rappelle la procédure en vigueur de manière ferme et vous demande d'effectuer une tâche dans un délai relativement court.
- Trois personnes tiennent régulièrement des propos injurieux à l'encontre de leur collègue.

SUBMIT

Parmi les ressources suivantes, lesquelles sont des instances externes à l'UNIL, qui n'agissent qu'à votre demande ?

---

- Bureau de l'égalité
- Direction de l'UNIL
- Bureau de conseils et de médiation
- Service des ressources humaines
- Groupe Impact
- Décanat de faculté ou Direction de service
- Hiérarchie directe

SUBMIT



Complete the content above before moving on.

## Conclusion

---

La compréhension de ce que sont les conflits et les atteintes à la personnalité au travail sont le premier pas pour adopter un comportement adéquat et responsable.

Nous sommes toutes et tous responsables du maintien d'un climat de travail respectueux de la personne et propice à l'épanouissement.

Nous vous remercions pour votre attention.

[RETOUR À L'ACCUEIL](#)

Pour tout renseignement complémentaire, nous vous invitons à visiter le site web dédié à ce sujet [www.unil.ch/help](http://www.unil.ch/help).