

Directives de la Direction

Directive de la Direction 0.4. Politique de prévention des atteintes à la personnalité dans les relations de travail et d'études au sein de l'UNIL

Les conflits qui ne sont pas traités à temps présentent le risque d'aboutir à une plainte pour harcèlement. Il faut relever que le recours à la voie disciplinaire ou juridique pour traiter, a posteriori, ces problématiques représentent un coût élevé, tant au niveau humain qu'au niveau économique, pour les personnes concernées mais aussi pour toute l'équipe fonctionnant autour d'eux et pour l'institution.

En effet, la cohésion et la productivité d'une équipe sont systématiquement altérés par un tel dysfonctionnement et le maintien de la relation de travail au terme de la procédure est rarement réalisable alors que le climat de confiance est gravement atteint.

En conséquence, la voie disciplinaire devrait être réservée aux cas graves ou lors de récurrence.

La Direction engage les responsables à tous les niveaux de l'UNIL à se mobiliser pour développer des moyens de prévention efficaces des atteintes à¹ la personnalité dans les relations de travail et d'études.

Parmi ceux-ci, la voie alternative de résolution des conflits par la médiation est une solution à privilégier dans l'intérêt des parties et de l'institution.

1. Les conflits en milieu académique

La présence de différends, dissensions ou conflits au sein d'une organisation a toujours existé et ne date pas de l'émergence de la notion de mobbing. Traités selon les capacités des responsables¹ concernés avec bon sens et empathie, les conflits sont souvent l'occasion d'un réajustement ou d'une évolution nécessaire et bienvenue. Les exigences d'excellence et de productivité liées aux besoins de reconnaissance d'une Haute Ecole peuvent être génératrices de stress et impliquer un risque plus grand de situations conflictuelles.

Si le débat constructif résultant de la confrontation d'opinions, d'idées ou de valeurs différentes n'est pas géré rapidement, le risque est grand que les positions se figent et

¹ La forme masculine est utilisée par souci de simplification dans tout le texte, qu'il s'agisse d'homme ou de femme.

que des dysfonctionnements plus graves apparaissent en termes d'incapacité de communication et d'atteinte à la personnalité.

Le milieu académique présente certains facteurs de risques spécifiques liés à la double hiérarchie académique et administrative et aux particularités du statut de certains de ses membres. Notamment :

- les membres du corps intermédiaire inférieur, à la fois employés en tant qu'assistants et chercheurs en formation
- les membres du corps intermédiaire supérieur chargés de responsabilités scientifiques importantes et privés d'une autonomie de décision.

La double dépendance de sa carrière universitaire et de sa relation de travail avec un même supérieur hiérarchique place l'assistant-doctorant, ou le MER, dans une position de vulnérabilité favorable à l'instauration de conflits d'intérêts, voire de pressions, susceptibles de dégénérer en harcèlement.

Un conflit professionnel mal ou non résolu peut mettre en péril tout une équipe de recherche ou de travail. Ses conséquences somatiques et psychologiques sur les collaborateurs concernés sont sources de démotivation, voire d'absentéisme et de maladie.

Dans ce contexte, le traitement des conflits est un élément important des conditions de la santé au travail et suppose l'élaboration d'une politique suffisamment ambitieuse pour vouloir :

- **favoriser un climat de recherche et de travail harmonieux**
- **protéger la personnalité et l'intégrité des membres de la communauté universitaire**
- **faciliter l'expression des problèmes et la recherche de solutions**
- **traiter les conflits avant qu'ils ne dégèrent en harcèlement.**

2. Définitions

Le harcèlement psychologique (mobbing) est un enchaînement de propos ou d'agissements hostiles qui altèrent le climat de travail et se traduisent, notamment, par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits unilatéraux, répétés fréquemment pendant une certaine période, et par lesquels une ou plusieurs personnes cherchent à nuire ou portent atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne ou mettent en péril son emploi.

Le harcèlement sexuel est un comportement importun à connotation sexuelle, qui porte atteinte à la dignité et à l'intégrité physique et psychologique de la personne qui en est l'objet. Il se manifeste en particulier par le fait de tenir des propos embarrassants par leur caractère sexiste ou grossier, d'imposer des contraintes, 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.

3. Cadre légal interne et externe à l'UNIL: obligations de l'employé et de l'employeur

Le Code des obligations (**art. 328, al. 1**) et la Loi fédérale sur le travail (**art. 6, al. 1 et art. 33**) prévoient que l'employeur protège par des mesures appropriées la santé physique et psychique de ses employés.

Le Code civil suisse (**art. 28 et suivants**) et le Code des obligations (**art. 49**) proscrivent les comportements portant atteinte à la personnalité.

La Loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes (**art. 4**) interdit le harcèlement sexuel sur les lieux de travail, en tant que forme de discrimination en raison du sexe.

Le Code pénal (**art. 193 et 198**) punit la personne qui a été reconnue coupable de harcèlement d'ordre sexuel.

4. Moyens de prévention et de traitement du harcèlement

4.1 Prise de position des autorités universitaires

La Direction de l'UNIL veut garantir le respect des personnes dans les relations de travail et d'études. Elle entend notamment combattre le harcèlement psychologique et sexuel en instaurant des mesures :

- de prévention
- de sanction des abus
- de traitement des conflits par la médiation.

4.2 Mesures de prévention

Une série de mesures seront prises pour favoriser la qualité des relations humaines au sein de l'UNIL à partir de moyens existants ou à créer sur le site.

4.2.1 Information, sensibilisation

Une information générale sur l'importance de la qualité des relations de travail et d'études et sur la prévention du harcèlement sera diffusée aux différents corps de l'Université au travers d'actions de sensibilisation et de l'intranet. Un dépliant d'information sur la santé au travail et la gestion des conflits par la médiation est remis à tout nouveau membre de la communauté universitaire.

4.2.2 Formation, responsabilisation des cadres

La prévention des atteintes à la personnalité dans le cadre du travail implique de la part des employeurs et responsables hiérarchiques une vigilance dans le contrôle et l'amélioration du climat et des conditions de travail. Le rôle du responsable

hiérarchique est de veiller à l'équité de traitement et au respect de ses collaborateurs. Dans cette optique il doit être attentif à l'apparition de signes indicateurs de dysfonctionnements au sein des équipes, tels que :

- absence de communication,
- perte de motivation,
- absentéisme,
- congés maladie répétés.

Il doit se montrer disponible à l'écoute des difficultés rencontrées dans les relations de travail et en cas de conflit avéré définir un mode de gestion de ce conflit avec les intéressés.

Dans la recherche d'une solution à la problématique soulevée par le conflit, le responsable hiérarchique, après avoir entendu les différentes parties, peut soit intervenir lui-même, soit demander l'intervention d'un tiers dans un processus de médiation.

Dans cette optique, plusieurs approches peuvent contribuer à une meilleure prise en compte des besoins des individus et à un fonctionnement plus équilibré :

- **Formation continue**

Un complément de formation sur la conduite d'équipe et la gestion des conflits sera exigé de tout cadre académique ou administratif.

- **Bilans et évaluations**

Des entretiens réguliers avec les membres d'une équipe sont nécessaires à assurer la reconnaissance de la valeur du travail de chacun ainsi qu'une adhésion à une vision et à des objectifs communs. De tels bilans actuellement réalisés avec le personnel administratif et technique seront progressivement instaurés à tous les niveaux académiques par les responsables hiérarchiques sur la base des directives cantonales.

4.2.3 Documents de référence

La mise à disposition de documents établissant les valeurs de référence et les normes en vigueur en matière d'organisation du travail au sein d'une institution est un appui indispensable au bon fonctionnement d'une communauté. Le cadre et les limites ainsi définis seront des références utiles à toute personne s'impliquant dans le règlement d'un différend.

Convaincu de ce besoin la Direction a rédigé une **Charte de l'Université**, qui fait état des valeurs reconnues et défendues par ses membres et qui définit l'éthique sur laquelle reposent ses activités à l'interne et vers l'extérieur.

Au niveau des facultés aussi, la Direction encourage la rédaction de documents définissant des cadres de référence et met à disposition, auprès du Secrétariat général et sur le site de l'UNIL, des modèles de textes dont la faculté, les instituts ou les groupes pourront s'inspirer.

Il s'agit notamment de :

- **Règles internes**

L'établissement et la diffusion de règles explicites et de cahiers des charges clairs définissant le cadre et les conditions de travail des collaborateurs d'une équipe est un facteur essentiel de prévention des inégalités de traitement et des plaintes subséquentes.

- **Codes de bonne conduite ou de déontologie**

Dans une optique de prévention des comportements non-éthiques, l'instauration de codes de bonne conduite régissant par exemple les rapports entre les membres d'une faculté ou l'utilisation de la messagerie interne, ou de codes de déontologie définissant les relations avec les étudiants, sont des références essentielles en matière d'obligations et droits de chacun.

4.3 La médiation : Un mode de gestion du conflit et de prévention du harcèlement

Des solutions alternatives sont parfois nécessaires pour régler des problèmes - souvent de proximité - pour lesquels l'application stricte du droit s'avérerait peu adaptée. Ainsi, de nombreux services publics et privés ont pris l'initiative de créer des instances tierces de gestion des conflits, médiateurs et "ombudsperson".

Leur intérêt majeur est de parvenir à dépasser l'objet précis du différend, pour s'intéresser au processus qui y a conduit, la décision-répression hiérarchique et le procès ou la procédure disciplinaire se contentant de sanctionner le passé, sans forcément ménager l'avenir.

Dans les relations liés au travail notamment, dans lesquelles il importe très souvent de préserver les rapports de service, éviter le recours à la voie juridictionnelle ou hiérarchique, qui apparaît comme l'aveu d'un échec et constitue un gaspillage de fonds publics, peut ainsi s'avérer avantageux pour toutes les parties; en outre, ces voies habituelles ne donnent pas toujours gain de cause à des personnes qui, pourtant, bien souvent, ont pour elles le bon sens et l'équité. Parfois d'ailleurs l'application stricte d'une règle de droit ne satisfait aucun des protagonistes et engendre deux frustrations alors qu'un accord amiable aurait pu tenir compte du souhait des deux parties.

Il faut cependant relever que les modes alternatifs de gestion des conflits ne devraient pas constituer des procédures substitutives aux voies hiérarchiques ou juridictionnelles qui doivent rester toujours possible^{2,2}.

Dans cette perspective, la Direction adopte la définition suivante :

² tiré de Intégrer la médiation dans un projet institutionnel, Achille Grosvernier, EPFL, 2001.

La médiation est un processus alternatif de traitement du conflit, confidentiel et volontaire, dans lequel une instance tierce et impartiale, le médiateur ou la médiatrice, habilité par les parties, facilite leurs négociations avec comme issue possible un accord acceptable pour tous.

Il encourage toute personne concernée par une situation de travail ou d'études difficile à rechercher par la médiation, notamment, une solution au conflit avant que celui-ci ne dégénère.

5. Les structures de médiation disponibles à l'UNIL

Si la voie alternative de la médiation est retenue comme outil de résolution du conflit, un choix s'offre aux collaborateurs rémunérés de l'Université entre une structure mise à disposition par le Service du personnel de l'Etat de Vaud et une structure propre à l'UNIL.

En effet, la nouvelle Loi sur le personnel de l'Etat de Vaud (2001) stipule au chapitre Situations particulières : Conflits et harcèlement, article 5, al. 2 : Le Conseil d'Etat prend les mesures nécessaires à la protection de la personnalité des collaborateurs, en particulier par des dispositions de lutte contre le harcèlement et le mobbing. A cet effet,

- **Le Service du personnel de l'Etat de Vaud** met à disposition de toute personne engagée à l'Etat par contrat de droit administratif ou qui reçoit de l'Etat une rémunération, **un Groupe d'intervention**. Selon la Loi, ce groupe (préalablement nommé Groupe Impact) a pour missions de :

- mener une politique d'information et de prévention du harcèlement
- traiter les demandes de tout collaborateur faisant état de difficultés dans sa relation de travail ou d'atteintes à sa personnalité
- offrir une démarche de médiation entre les parties concernées
- en cas de plainte et avec l'accord de la personne requérante, mener une procédure d'investigation afin d'établir les faits et de déterminer si les éléments constitutifs du harcèlement sont réalisés.

Considérant le caractère particulier des relations de travail, d'études et de formation liant les membres de la communauté universitaire et afin que l'offre de médiation s'adresse également aux étudiants, la Direction souhaite mettre à disposition de tous les partenaires de la communauté universitaire une structure de médiation présentant l'avantage de la proximité et de la rapidité d'intervention.

- Elle a **institué** à cet effet un **Bureau de médiation UNIL** chargé d'offrir, au travers des services d'un médiateur externe à l'Université, une permanence hebdomadaire sur le site et une réponse téléphonique journalière. Ce service est à disposition des membres du corps enseignant, du personnel administratif et

technique, et des étudiants, concernés par des difficultés dans leurs relations avec des collègues d'études ou de travail ou avec des personnes responsables de l'enseignement ou dont ils dépendent hiérarchiquement .

Cette structure a pour mission de :

- veiller à la sensibilisation de la communauté universitaire aux moyens de gestion des conflits et à la prévention du harcèlement
- recevoir les demandes de tout membre de l'Université confronté à un conflit ou s'estimant non respecté dans sa personne
- offrir et mener, avec l'accord de la personne requérante, un processus de médiation avec les parties concernées
- orienter vers d'autres instances en cas d'impossibilité ou d'échec de la médiation.

En offrant cette structure en parallèle de celle du Groupe d'intervention de l'Etat de Vaud, la Direction souhaite encourager et faciliter un recours rapide à la médiation en cas de conflit.

Elle attend dans ce cas de la médiation qu'elle assure le maintien ou le rétablissement de conditions permettant aux membres de la communauté UNIL d'améliorer leurs relations et de faciliter la recherche et l'élaboration de solutions mutuellement acceptables à la problématique qui les a amenés à consulter le médiateur.

6. Organisation du Bureau de médiation de l'UNIL

6.1 La structure de médiation repose sur l'organisation suivante :

- un accueil téléphonique spécifique par une personne formée à l'écoute
- un médiateur externe, offrant une permanence sur le site au minimum une fois par semaine et disponible, par ailleurs, pour des entretiens, selon les demandes
- la mise à disposition par la Direction de référents internes du médiateur, à savoir un Vice-recteur représentant la filière académique,
- des règles de fonctionnement assurant la confidentialité, l'indépendance, l'impartialité (à ce propos, un document Principes de la médiation à l'UNIL, à l'intention des utilisateurs de la médiation sera élaboré d'entente avec la Direction)
- une procédure de médiation.

6.2 Processus de médiation

a) prise de contact

Une ligne téléphonique spécifique permet d'atteindre le Bureau de médiation de manière confidentielle ; un échange par courrier électronique est également possible.

b) accueil de la demande

Après avoir exposé la situation succinctement, la personne requérante reçoit des informations sur les modalités de la procédure puis décide si elle poursuit ou non la démarche.

c) premier entretien

Sur demande de la personne requérante, un premier entretien est fixé avec le médiateur pour définir la nature du conflit.

d) traitement - médiation

Deux cas de figure se présentent :

- Si l'écoute du médiateur **révèle un cas de conflit interpersonnel ou de harcèlement apparent**, la médiation peut intervenir entre les parties pour accompagner la recherche d'une solution acceptable pour les deux parties. Dans ce cas, avec l'accord de la personne requérante, le médiateur externe entendra la personne requérante puis la personne mise en cause, séparément, et un accord sera recherché entre les deux parties.

En cas de difficulté à résoudre le différend, et avec l'accord de la personne requérante, le médiateur pourra s'adresser à ses référents, Vice-recteurs, afin d'envisager avec eux des solutions ou des aménagements susceptibles de faire évoluer la situation de manière constructive.

- S'il s'agit d'un **désaccord sur le fonctionnement administratif du service** (description de fonction, contrat, vacances, etc...), et après vérification que toutes les voies réglementaires de résolution du problème au sein du service concerné ont été utilisées sans succès, la personne sera dirigée vers les Vice-recteurs référents qui aviseront.

e) mesures d'accompagnement

La recherche de solutions au travers de la médiation est importante pour la personne plaignante; cependant, un accord amiable peut, à court ou moyen terme, s'avérer insuffisant et nécessiter que d'autres mesures soient prises, notamment un transfert de l'une ou l'autre personne concernée, une réorganisation du travail, la formation du personnel d'encadrement, voire une procédure disciplinaire.

Le cas échéant, sur demande circonstanciée du médiateur, de telles mesures seront prises par le Vice-recteur référent.

f) échec de la médiation

En cas de non-respect de l'accord de médiation ou lorsque la médiation n'aboutit pas,

la personne requérante peut demander l'engagement d'une procédure disciplinaire interne ou externe ou renoncer à poursuivre la démarche. Dans les deux cas, avec l'accord de la personne requérante, le médiateur informe les Vice-recteurs référents de cet échec au moyen d'un rapport succinct.

7. Traitement des plaintes – sanctions des abus

Les comportements de harcèlement ou d'atteinte à la personnalité sur le site de l'UNIL ne sont pas tolérés et feront l'objet de sanctions si les faits dénoncés sont confirmés par l'investigation qui fait suite à une plainte formelle.

Dans ce cas, deux options s'offrent à la personne plaignante :

a) procédure disciplinaire interne à l'UNIL (pour étudiant)

Dans le cadre de l'UNIL, toute réclamation ou plainte formelle contre un étudiant doit être adressée au Décanat qui la transmet à la Direction. Après avoir entendu les personnes intéressés, la Direction saisit **le Conseil de discipline** s'il y a lieu d'envisager une **procédure disciplinaire**. Le cas échéant, le Président du Conseil de discipline (externe à l'Université) instruit l'enquête lui-même ou en charge un enquêteur.

b) procédure disciplinaire dans le cadre de l'Administration cantonale

Au niveau de l'Administration cantonale, **une procédure d'investigation** peut être sollicitée par le collaborateur qui s'estime victime de harcèlement, ou par l'autorité d'engagement, auprès du **Groupe d'intervention** chargé par le Conseil d'Etat de recevoir et de traiter les plaintes pour harcèlement au travail. Les membres du Groupe agissent en toute indépendance et sont soumis au secret de fonction; ils sont habilités à mener les investigations nécessaires à l'établissement des faits en vue de rendre un rapport contenant l'exposé des faits et l'appréciation du Groupe sur l'existence ou non de harcèlement. Ce rapport est adressé aux parties ainsi qu'à l'autorité d'engagement, qui dispose d'un délai de 10 jours pour déterminer les mesures à prendre en application de la Loi sur le personnel.

Actualisation de la Directive adoptée par la Direction dans sa séance du 23 avril 2007
Directive modifiée par la Direction dans sa séance du 10 décembre 2007