



L'intimidation et la violence en milieu de travail



L'Institut professionnel
de la fonction publique
du Canada

Bureaux de l'Institut

Bureau national

250, chemin Tremblay
Ottawa (Ontario)
K1G 3J8
Tél. : 613-228-6310
1-800-267-0446
Fax : 613-228-9048
1-800-465-7477

Vancouver

401, rue Georgia ouest
Bureau 2015
Vancouver
(Colombie-Britannique)
V6B 5A1
Tél. : 604-688-8238
1-800-663-0485
Fax : 604-688-8290
1-800-330-1988

Edmonton

10020 - 101A Avenue
Bureau 1700
Edmonton (Alberta)
T5J 3G2
Tél. : 780-428-1347
1-800-661-3939
Fax : 780-426-5962
1-800-856-4963

Winnipeg

125, rue Garry
Bureau 700
Winnipeg (Manitoba)
R3C 3P2
Tél. : 204-942-1304
1-800-665-0094
Fax : 204-942-4348
1-800-239-9334

Toronto

110, rue Yonge
Bureau 701
Toronto (Ontario)
M5C 1T4
Tél. : 416-487-1114
1-800-668-3943
Fax : 416-487-7268
1-800-281-7280

Capitale nationale

250, chemin Tremblay
Ottawa (Ontario)
K1G 3J8
Tél. : 613-228-6310
1-800-267-0446
Fax : 613-228-9048
1-800-465-7477

Montréal

1000, rue Sherbrooke ouest
Bureau 2330
Montréal (Québec)
H3A 3G4
Tél. : 514-288-3545
1-800-363-0622
Fax : 514-288-0494
1-800-288-0494

Halifax

1718, rue Argyle
Bureau 610
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 3N6
Tél. : 902-420-1519
1-800-565-0727
Fax : 902-422-8516
1-800-238-7427



Guide de poche sur l'intimidation et la violence en milieu de travail

Autres documents utiles

Guide des membres

Avantages offerts aux membres

Votre syndicat à votre service (CD-ROM)

Statuts et règlement de l'Institut professionnel

Manuel des politiques de l'Institut professionnel

Manuel des dirigeants élus

Guide de poche des dirigeants élus

Manuel du délégué syndical

Guide de poche du délégué syndical

Guide de poche sur le mentorat

Guide de poche sur la consultation

Guide de poche sur la santé et sécurité au travail

Guide de poche sur l'équité en matière d'emploi

Guide de poche sur le harcèlement

Table des matières

INTRODUCTION	4
LA VIOLENCE EN MILIEU DE TRAVAIL.....	4
EN QUOI CONSISTE L'INTIMIDATION?	7
PROFIL DE L'INTIMIDATEUR	9
TYPES D'INTIMIDATEURS.....	10
COMMENT LES INTIMIDATEURS CHOISISSENT-ILS LEURS VICTIMES? ..	11
Les employés dont l'intimidateur est jaloux.....	11
Les employés qui peuvent sembler vulnérables.....	12
LES ÉVÉNEMENTS QUI PEUVENT FAVORISER L'INTIMIDATION.....	13
EXEMPLES D'INTIMIDATION	13
Attitude personnelle	14
Attitude au travail.....	15
Attitude de gestion	16

EFFETS DE L'INTIMIDATION.....	17
MESURES LÉGISLATIVES.....	20
FORMATION.....	22
CE QU'ON PEUT FAIRE	24
LE RÔLE DU SYNDICAT	24
LE RÔLE DU DÉLÉGUÉ SYNDICAL.....	25
PROGRAMME D'AIDE AUX EMPLOYÉS (PAE).....	27
QUE DIRE À LA VICTIME D'UN INTIMIDATEUR	28
CONCLUSION.....	28
BIBLIOGRAPHIE.....	29

INTRODUCTION

Un enfant en pousse un autre dans la cour de l'école. C'est chose fréquente. Fort heureusement, les enseignants savent comment intervenir dans de telles situations et dans certains cas, l'enfant intimidateur aura appris sa leçon et ne recommencera pas. Malheureusement, certains enfants n'apprennent pas et ces jeunes, dans de nombreux cas, deviendront des intimidateurs en milieu de travail.

L'intimidation, le harcèlement et la violence en milieu de travail sont en recrudescence. Les relations entre employés et entre la direction et le personnel sont tendues plus que jamais en raison des pressions exercées au niveau du temps et de la productivité. Pour certains, la pression justifie le mauvais traitement qu'ils infligent aux autres. Cependant, lorsqu'un tel mauvais traitement demeure impuni, même les personnes passives sont capables d'une rage explosive qui peut donner lieu à des incidents de violence en milieu de travail.

En 2007, les D^{rs} Kevin Kelloway et Lori Francis du *CN Centre for Occupational Health and Safety* de l'Université St. Mary's en Nouvelle-Écosse ont effectué un sondage auprès de 1 400 Néo-Écossais sur ce sujet. Parmi les répondants, 20 % ont indiqué avoir été victimes de violence en milieu de travail, 12 % avaient été menacés d'agression physique et des objets avaient été lancés à 11 % des répondants.

Ces données sont plutôt décourageantes n'est-ce pas? Il est temps de faire quelque chose.

LA VIOLENCE EN MILIEU DE TRAVAIL

La violence en milieu de travail peut venir de n'importe qui et être dirigée contre n'importe qui. Elle peut être subtile ou ouverte, délibérée ou non intentionnelle. La question est de déterminer si une personne raisonnable sait ou devrait savoir que le comportement est importun ou incorrect pour la victime. Il peut s'agir d'un incident unique ou d'une suite

d'incidents. Il peut comporter un abus de pouvoir ou de poste, ou toucher des relations entre collègues et personnel affilié. Les gestes de violence peuvent viser des hommes comme des femmes et peuvent être posés par des travailleurs, des clients et des membres du public ou contre ces personnes.

Les risques de violence en milieu de travail sont plus élevés dans le secteur de la santé, celui des services sociaux et dans le milieu correctionnel pour n'en nommer que quelques-uns. Le risque est également élevé pour les personnes qui occupent des postes comportant des contacts avec le public ou la communauté ou pour celles qui travaillent avec des personnes instables.

Aux termes du paragraphe 20.2 du Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail, « constitue de la violence dans le lieu de travail tout agissement, comportement, menace ou geste d'une personne à l'égard d'un employé à son lieu de travail et qui pourrait vraisemblablement lui causer un dommage, un préjudice ou une maladie. »

La violence peut être définie comme suit :

- (i) des menaces, dont une déclaration menaçante ou un comportement menaçant qui donnent à un employé un motif raisonnable de croire qu'il risque d'être blessé;
- (ii) une conduite ou une tentative de conduite d'une personne qui met en danger la santé ou la sécurité d'un employé.

En d'autres termes, c'est la menace d'utilisation ou l'utilisation réelle de la force qui cause ou peut causer une blessure à un travailleur. Cela comprend également les menaces qui amènent un employé à croire qu'il risque d'être blessé. Il peut s'agir de comportement comme

- l'agression physique ou sexuelle
- des mots, une conduite, un commentaire, un geste ou un contact non sollicité et importun qui offense ou humilie

- un préjudice à une personne qui engendre crainte ou méfiance, ou qui compromet et rabaisse la personne.

Un sondage national effectué par Statistique Canada en 1993 a conclu que 23 % des femmes canadiennes avaient été victimes de harcèlement, d'intimidation ou d'humiliation au travail. De ce nombre, 55 % ont indiqué que les auteurs de ces gestes de violence étaient des collègues de travail, 39 % ont parlé des patrons ou des superviseurs et 13 % des clients.

Malheureusement, il y a de la violence dans le milieu de travail. Les formes les plus communes de violence en milieu de travail sont toutefois assurément les formes les plus insidieuses comme le harcèlement et, par-dessus tout, l'intimidation.

Il y a des mécanismes de recours établis permettant de traiter certaines formes de violence en milieu de travail. Si quelqu'un agresse un employé physiquement ou sexuellement, l'agresseur peut être accusé en vertu du *Code criminel*. Si quelqu'un est harcelé en raison de considérations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne graciée, il peut déposer une plainte en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* ou déposer un grief pour violation des droits de la personne.

Dans une brochure antérieure, nous avons longuement discuté du harcèlement, de ce en quoi il consiste et de la manière de le combattre. Dans la présente brochure, nous nous concentrerons sur l'intimidation qui peut prendre de nombreuses formes susceptibles de nous affecter tous.

À un moment ou un autre, nous avons tous entendu parlé de gestionnaires qui abusent de leur pouvoir et déprécient constamment leurs employés où avons nous-mêmes vécu de telles expériences. Mais qu'en est-il des employés qui lancent ou répandent des rumeurs malveillantes? Qu'en est-il

des employés qui excluent délibérément un collègue des conversations ou des activités?

L'intimidation peut prendre de nombreuses formes. Si elle est parfois très ouverte et facilement identifiable, elle peut également être insidieuse et perçue comme un comportement acceptable.

Donc, avant de pouvoir déterminer comment combattre l'intimidation dans le milieu de travail, il nous faut l'identifier. Il nous faut établir ce que nous considérons comme de l'intimidation sous toutes ses formes. Ce n'est qu'alors que nous pourrons identifier l'intimidation et l'éradiquer, faisant de nos lieux de travail des endroits sûrs pour tous les employés.

EN QUOI CONSISTE L'INTIMIDATION?

Tout comme l'intimidation dans les cours d'école, l'intimidation en milieu de travail se traduit par une tendance chez certaines personnes à utiliser intentionnellement un comportement agressif ou déraisonnable, sous la forme de gestes ou de commentaires, dans le but de blesser ou d'isoler un employé.

L'intimidation en milieu de travail peut se manifester par l'abus verbal, non verbal, psychologique et physique ou encore l'humiliation et la dégradation. D'autres termes peuvent décrire l'intimidation comme la violence psychologique, le harcèlement psychologique, le harcèlement personnel, la persécution collective et l'abus émotionnel.

L'intimidation est souvent possible dans les limites des règles et politiques établies. De tels gestes ne sont pas nécessairement illégaux et un grand nombre ne vont même pas à l'encontre des règlements, mais les dommages causés à la victime et au moral des autres employés du lieu de travail sont incommensurables.

En 2007, le *Workplace Bullying Institute* a effectué la première étude représentative auprès des Américains adultes sur le sujet de l'intimidation au travail. Cette étude a permis de conclure que 37 % des travailleurs avaient été victimes d'intimidation; que la plupart des intimidateurs occupaient des postes d'autorité (72 %) et que la plupart des victimes (57 %) étaient des femmes. Le sondage a démontré également que l'intimidation était quatre fois plus fréquente que le harcèlement illégal, que 62 % des employeurs ne s'occupaient pas du problème, que 45 % des victimes souffraient de problèmes de santé associés au stress, que 40 % des victimes d'intimidation n'en avaient jamais dit mot à leurs employeurs et que seulement 3 % des victimes avaient intenté des poursuites judiciaires.

Ça fait vraiment peur. Ces statistiques sembleraient indiquer que vous, la personne près de vous, ou à tout le moins, quelqu'un de votre section avez déjà été victime d'intimidation. Même si vous vous comptez chanceux de n'avoir jamais connu une telle situation, est-ce vraiment le cas? Vous n'avez peut-être pas reconnu qu'il s'agissait d'intimidation.

Des euphémismes comme impolitesse, manque de respect, personnes difficiles, conduite négative, mauvais traitement sont souvent utilisés pour décrire le comportement des intimidateurs. Malheureusement, ces expressions ne servent qu'à masquer le problème en banalisant l'intimidation et ses répercussions sur les personnes qui en sont victimes.

Les individus qui sont irrespectueux, grossiers et arrogants, ne sont pas justes des « personnes difficiles ». Donnons-leur le nom qu'ils méritent : ce sont des intimidateurs.

Donc, voyons un peu ce qui définit les intimidateurs, comment il faut s'y prendre pour les identifier et traiter avec eux. Voyons si nous pouvons les amener à modifier leur attitude malveillante.

PROFIL DE L'INTIMIDATEUR

Habituellement, les intimidateurs adultes, tout comme leurs pendants de la cour d'école, tendent à souffrir d'insécurité, à avoir peu ou pas d'aptitudes sociales et à montrer peu d'empathie. Ils font rejaillir leur insécurité sur les autres, trouvent un malin plaisir à s'attaquer aux personnes compétentes dans leur milieu et à les amoindrir.

Un intimidateur est une personne qui

- n'a jamais appris à accepter la responsabilité de ses actes
- veut profiter des avantages de la vie dans un monde adulte, mais est incapable d'accepter les responsabilités qui vont de pair
- abdique et rejette toute responsabilité de ses gestes et de leurs conséquences
- est incapable de reconnaître l'effet de son comportement sur les autres
- ne veut rien savoir d'une autre manière de se comporter
- n'est pas prête à reconnaître qu'il pourrait y avoir de meilleures façons de se comporter

Même si certaines études ont démontré que l'envie et le ressentiment pouvaient être des motifs à l'origine de l'intimidation, peu de preuves nous permettent de conclure que les intimidateurs souffrent de problèmes d'estime de soi car il leur serait alors difficile de poser des gestes d'intimidation. Cependant, dans certains cas, l'intimidation peut être un outil pour cacher la honte ou l'anxiété. En dévalorisant les autres, l'intimidateur se donne du pouvoir.

Un intimidateur en milieu de travail soumet sa victime à des critiques injustifiées et trouve toujours à redire. De plus, il humilie sa victime, de préférence devant les autres, et l'ignore, la contredit, l'isole et l'exclut.

Si l'intimidateur est le supérieur de la victime, il peut tout faire pour que sa victime échoue en lui fixant des objectifs et des échéanciers irréalistes, en lui refusant les informations et les ressources nécessaires, en la surchargeant de travail ou en lui retirant tout travail, allant même parfois jusqu'à remplacer son travail par des tâches dévalorisantes ou en augmentant ses responsabilités tout en lui retirant du pouvoir.

Peu importe les tactiques utilisées, l'intimidation est une manifestation du besoin de l'intimidateur de contrôler les autres.

TYPES D'INTIMIDATEURS

Les intimidateurs ne sont pas tous pareils. Selon le Conseil canadien de la sécurité, il existe quatre types différents d'intimidateurs.

Le **criard** humilie ses victimes dans des endroits publics afin de contrôler l'ambiance émotionnelle au travail.

Le **critique** porte de fausses accusations contre sa victime et dénigre cette dernière en cachette afin de miner son sentiment d'identité.

Le **serpent à deux têtes** est une personne hypocrite et passive-agressive, qui détruit la réputation des gens en répandant des rumeurs, cherche à entacher la réputation de sa victime.

Le **cerbère** exerce un contrôle en privant sa victime des ressources (par ex., temps, budget, autonomie, formation) dont elle a besoin pour réussir.

Le fait de savoir à quel type d'intimidateur vous avez affaire peut vous aider à déterminer les meilleures mesures à prendre pour vous défendre.

COMMENT LES INTIMIDATEURS CHOISISSENT-ILS LEURS VICTIMES?

Comme il existe différents types d'intimidateurs, il y a différents types d'employés. Ce ne sont pas toutes les personnes dans un milieu de travail donné qui sont victimes d'un intimidateur. Certaines personnes sont-elles plus susceptibles d'être de telles victimes? Comment l'intimidateur choisit-il sa victime?

Les intimidateurs s'attaquent habituellement à des personnes qui ont certaines des qualités suivantes :

Les employés dont l'intimidateur est jaloux

- Les personnes populaires auprès des gens (collègues, clients, etc). La jalousie des relations et l'envie des capacités sont des éléments de motivation forts pour l'intimidateur.
- La personne experte vers qui les autres se tournent pour demander un avis personnel ou professionnel. Plus que tout, les intimidateurs craignent que leur incompétence ou leur insuffisance soit révélée au grand jour; la popularité et la compétence alimentent cette crainte chez eux.
- Les personnes intègres qui ont des valeurs bien définies et ne sont prêtes à aucun compromis, qui démontrent une indépendance de pensée et de geste et refusent de devenir des clones et des drones.
- Les personnes disposées à faire plus que leur part et qui s'attendent à ce que les autres fassent de même, ce que l'intimidateur est incapable de faire ou non disposé à faire.
- Les personnes idéalistes, optimistes, qui ont à coeur d'améliorer leur sort et celui de leur famille,

de l'employeur et du monde et qui se battent contre toutes les injustices.

- Les personnes qui ont la capacité de penser à long terme et de voir le tableau d'ensemble, ce qui peut être menaçant pour l'intimidateur.
- Les personnes sensibles qui font preuve d'empathie, de respect et de tolérance et se préoccupent des autres.
- Les personnes qui ne se mettent pas en colère facilement.
- Les personnes qui sont prêtes à aider, à partager leurs connaissances et leur expérience.
- Les personnes qui ont des attentes élevées face aux personnes qui occupent les postes de pouvoir et qui n'aiment pas que des gens incompetents se trouvent dans des postes d'autorité et abusent de leur pouvoir.

Les employés qui peuvent sembler vulnérables

- Les personnes qui ont au moins un point faible à exploiter, par ex., trop vieux ou trop payé (habituellement les deux) ou trop jeune et naïf;
- Les personnes qui ont tendance à se déprécier, qui sont indécises révérencieuses et qui ne s'affirment pas;
- Les personnes qui montrent des signes de faible estime de soi, dont celles qui ont besoin d'être valorisées, ou qui s'excusent rapidement lorsqu'elles sont accusées, même si elles ne sont pas coupables;
- Les personnes qui ont un niveau de dépendance, de naïveté et de culpabilité plus élevé que la moyenne;
- Les personnes qui ont de la difficulté à dire non;
- Les personnes qui ont une forte propension à pardonner et que l'intimidateur exploite et manipule pour les dissuader de déposer un grief ou de prendre des mesures juridiques;
- Les personnes qui veulent toujours penser du bien des autres;

- Les personnes qui ont tendance à interioriser la colère plutôt qu'à l'exprimer.

LES ÉVÉNEMENTS QUI PEUVENT FAVORISER L'INTIMIDATION

Mais qu'est-ce qui amène une personne, au premier abord « normale », à se transformer tout à coup en un intimidateur au comportement outrancier, grossier, voire même dangereux? L'intimidation commence habituellement après l'un de ces événements :

- une réorganisation
- un nouveau gestionnaire est nommé
- une évaluation de rendement attire involontairement l'attention sur le mauvais rendement de l'intimidateur
- un employé dénonce l'incompétence, la mauvaise pratique, la fraude, l'illégalité, le non-respect des procédures, le non-respect des règlements en matière de santé et sécurité, etc.
- un employé obtient une reconnaissance pour ses réalisations
- un employé est promu
- un employé est malade ou blessé, que ce soit ou non associé au travail
- un employé refuse d'obéir à un ordre qui contrevient aux règles, règlements, procédures ou qui est illégal
- un employé se porte à la défense d'un collègue victime d'intimidation

EXEMPLES D'INTIMIDATION

Nous pourrions continuer de définir l'intimidation, mais il est beaucoup plus facile de donner une liste d'exemples pour illustrer les nombreuses formes que peut prendre l'intimidation.

Attitude personnelle

- Se montrer grossier ou belliqueux
- Adopter une attitude arrogante de manière générale, par ex., « j'ai raison et les autres ont toujours tort »
- Parler d'un ton condescendant (faire la leçon) à ses subordonnés ou ses pairs
- Dénigrer les idées ou les sentiments d'une personne (« oh, c'est idiot »)
- Intimider une personne
- Fixer, menacer du regard, faire de l'intimidation non verbale et montrer clairement de l'hostilité
- encourager le sentiment de culpabilité chez la victime et l'amener à croire qu'elle est toujours à blâmer
- Critiquer constamment et soumettre les victimes à une critique destructive (ou constructive comme ils aiment bien le dire)
- Ridiculiser, contredire, rejeter ou ignorer les explications et les preuves de réalisation
- Rabaisser, dégrader, dénigrer la victime, adopter une attitude paternaliste à son égard, lui faire des remarques désobligeantes
- Être rapide à critiquer et lent à féliciter
- Utiliser de longues notes de service pour faire des accusations fausses et farfelues
- Menacer et humilier la victime, lui crier par la tête, surtout devant les autres
- Proférer des insultes contre sa personne et l'injurier
- Tenir des propos offensants, faire des remarques personnelles ou user d'un langage déplacé
- Crier ou jurer
- Faire des blagues qui sont « manifestement choquantes » de vive voix ou par courriel
- Se moquer et taquiner avec l'intention de mettre dans l'embarras et d'humilier

- Diffamer
- Répandre des rumeurs malveillantes, des commérages ou des insinuations mensongères
- Accuser quelqu'un d'« erreurs » qu'il n'a pas commises
- Ne pas faire taire les rumeurs ou les commérages destructifs au sujet d'une personne
- Encourager les gens à se détourner de la personne tourmentée
- Ignorer, exclure ou isoler quelqu'un socialement ou physiquement
- Garder le silence pour isoler et séparer des autres
- Abuser physiquement ou menacer de le faire
- Harceler quelqu'un sexuellement
- S'immiscer dans la vie privée d'une personne en l'importunant, l'épiant ou la traquant

Attitude au travail

- Chercher constamment à prendre les employés en faute pour des vétilles
- Retenir l'information nécessaire ou donner pertinemment de la mauvaise information pour nuire à la poursuite du travail et à la réalisation des objectifs
- Soumettre la victime à une surveillance, une supervision, une micro-gestion, un enregistrement, un espionnage excessifs, etc.
- Saboter ou entraver consciemment le travail d'une personne
- Constamment sous-évaluer l'effort surtout devant les autres
- Refuser de déléguer
- Changer constamment les directives de travail
- Imposer des échéances impossibles pour que la victime échoue

- Créer un sentiment d'inutilité chez la victime en lui attribuant une charge insuffisante de travail
- Harceler la victime en l'appelant à son domicile ou les jours de congé, souvent à des heures indues
- Envoyer des messages désagréables ou menaçants ou harceler la victime avec des notes de service, des notes ou des courriels d'intimidation
- Saboter la contribution de la personne aux objectifs et aux récompenses de l'équipe
- Soulever des préoccupations fausses ou des doutes à l'égard du rendement ou de la manière de travailler d'une personne
- Augmenter les responsabilités de la victime mais lui retirer des pouvoirs
- Retirer des responsabilités sans raison
- Imposer des tâches ou une charge de travail excessives
- Servir à la victime des avertissements verbaux ou écrits injustifiés
- Ne pas reconnaître la qualité satisfaisante ou exemplaire du travail accompli malgré les preuves
- S'attribuer le crédit pour le travail effectué par d'autres (plagiat)
- Déclarer que la victime a fait preuve d'insubordination en ne suivant pas les ordres arbitraires donnés

Attitude de gestion

- Forcer la victime à démissionner, créer une fausse situation de redondance, l'amener à prendre une retraite anticipée ou pour cause de maladie
- Refuser à la victime le droit de gagner sa vie en l'empêchant de trouver un autre emploi, en donnant des références mauvaises ou trompeuses
- Menacer de mettre à pied une victime en fabriquant des accusations ou en invoquant de minces excuses,

souvent en se fondant sur un incident banal survenu des mois ou des années auparavant

- Refuser un congé annuel, un congé de maladie, ou - plus spécialement - un congé de compassion
- Refuser les demandes de formation ou de promotion
- Attacher des conditions inacceptables et non nécessaires aux demandes de congé
- Renverser la décision pour les demandes de congé déjà approuvées
- Abuser du processus d'évaluation en mentant au sujet du rendement de la personne
- Utiliser des renseignements confidentiels sur une personne pour l'humilier en privé ou en public
- Punir une personne qui a déposé une plainte en l'affectant à une tâche dévalorisante
- Encourager la victime à quitter son poste ou à obtenir un transfert si elle ne veut plus subir de mauvais traitements
- Inviter la victime à des réunions « officieuses » qui sont en fait des audiences disciplinaires

EFFETS DE L'INTIMIDATION

Les employés victimes d'intimidation peuvent se sentir anxieux, nerveux, voire même désespérés. Ils rentrent chez eux le soir l'estomac noué. Ils discutent de la situation avec leurs amis et leur famille, ce qui les aide pour un moment. Cependant, après une autre mauvaise nuit, le lendemain arrive et ça recommence. Leur coeur bat la chamade, leurs mains sont moites, la panique s'empare d'eux et ils vivent une autre journée auprès de la personne qu'ils aiment le moins au monde.

Pour la victime, l'abus peut entraîner certains symptômes physiques comme

- l'insomnie, la perte de l'appétit, l'anxiété, le choc, la colère

- la dépression, la frustration et l'impuissance
- une plus grande vulnérabilité
- la culpabilité, la perte de la confiance en soi, le doute de ses compétences
- la perte de concentration, la fatigue, l'instabilité émotionnelle, la consommation de médicaments ou d'alcool

L'abus peut également entraîner des symptômes psychosomatiques comme

- des douleurs à l'estomac
- des maux de tête
- des accès de panique ou d'anxiété, surtout au moment d'aller au travail
- l'incapacité de se concentrer
- un moral bas et une mauvaise productivité

La famille et les amis de la victime ressentent également tous les jours le stress, ainsi que la dépression nerveuse qui s'ensuit. L'anxiété et la colère qu'éprouvent la victime peuvent aller jusqu'à nuire à sa vie conjugale, voire même la détruire. Les amitiés sont également mises en veilleuse, car l'employé a tendance à devenir obsessif et déprimé et à s'isoler.

L'intimidation peut également être néfaste pour les autres employés du milieu de travail qui ne se sentent peut-être plus en sécurité ou à l'aise au travail. Cela peut entraîner une perte de la productivité et une réduction du rendement. Le moral de l'ensemble des employés peut être affecté. Il peut devenir plus difficile de recruter et de maintenir le personnel en poste.

Un lieu de travail « malsain » peut avoir de nombreux effets dont notamment :

- un taux élevé d'absentéisme
- un roulement élevé du personnel
- un niveau élevé de stress

- des coûts élevés pour les programmes d'aide aux employés (PAE)
- un risque élevé d'accidents et d'incidents
- une perte de productivité et de motivation
- un moral bas
- une mauvaise réputation pour l'entreprise, une baisse de confiance pour les clients
- un service à la clientèle médiocre

La violence au travail peut compromettre dangereusement un milieu de travail. Des travaux de recherche ont démontré que 45 % des victimes d'intimidation ont des problèmes de santé liés au stress. Des recherches antérieures ont établi que les victimes souffrent d'anxiété, de crises de panique et de dépression clinique (39 %), et même de stress post-traumatique (30 % des femmes; 21 % des hommes).

La recherche a également démontré que les employés victimes d'intimidation perdent entre 10 et 52 % de leur temps au travail parce qu'ils passent leur temps à se défendre, à solliciter l'appui de leurs collègues et à penser à la situation. Ils sont démotivés et stressés et prennent des congés de maladie en raison de maladies associées au stress.

Les intimidateurs empoisonnent leur milieu de travail en affectant le moral des employés, en faisant régner la peur et la colère et en causant des dépressions. Ce phénomène se traduit pour l'employeur par une perte d'efficacité, de l'absentéisme, des taux de roulement élevés du personnel, des prestations de départs et des poursuites judiciaires. Dans des cas extrêmes, un incident violent peut avoir des conséquences tragiques.

C'est notre système de soins de santé qui doit réparer les dégâts : visites chez le médecin pour symptômes dus au stress, ordonnances de médicaments antidépresseurs, de même que counselling de longue durée ou soins en psychiatrie. Nous payons donc tous la note.

MESURES LÉGISLATIVES

Le 6 avril 1999, un ancien employé d'OC Transpo à Ottawa, s'est livré à une fusillade meurtrière qui a fait quatre victimes. Il s'est ensuite enlevé la vie. L'enquête a révélé que le tueur avait été lui-même victime de harcèlement au travail.

La violence en milieu de travail prend la forme de comportements, d'agissements et d'incidents reliés à l'emploi de la personne, dans des situations où l'employé est menacé, blessé ou justifié dans sa crainte d'être blessé. Comme la violence au travail peut se produire dans n'importe quel milieu de travail, il faut la considérer comme un problème de santé et de sécurité au travail.

Le geste de violence peut être posé par quelqu'un qui a des récriminations contre le lieu de travail ou ses employés, ses collègues, les clients ou le public en général. Il peut entraîner la mort, des blessures ou l'invalidité pour les employés, un taux de roulement du personnel élevé, des absences, des maladies associées au stress ou une perte de productivité. La violence dans le lieu de travail peut frapper n'importe quelle occupation.

Le coroner a recommandé à la suite de son enquête sur l'incident d'OC Transpo que la définition de violence en milieu de travail couvre non seulement la violence physique, mais également la violence psychologique, telle que l'intimidation, la persécution collective, les taquineries, les railleries et tout autre geste ou toutes autres paroles susceptibles de blesser psychologiquement ou d'isoler un employé au travail.

À l'époque, aucune compétence au Canada n'exigeait que les employeurs se dotent d'un programme de prévention de violence en milieu de travail. C'est pour cette raison que le jury d'OC Transpo a recommandé aux gouvernements fédéral et provinciaux d'adopter une loi destinée à prévenir la violence en milieu de travail et aux employeurs d'élaborer des politiques portant sur la violence et le harcèlement.

Au Canada, toutes les provinces, tous les territoires et le gouvernement fédéral ont des mesures législatives en matière de santé et sécurité au travail qui établissent les droits et les responsabilités des employeurs et des employés. De telles mesures visent à nous doter de lieux de travail sûrs et sains en général; à identifier les dangers et les risques associés à certains postes; et à établir des conditions minimales et des directives pour des activités particulières.

L'Alberta, la Colombie-Britannique, la Saskatchewan et la Nouvelle-Écosse, entre autres, ont des mesures législatives en matière de santé et sécurité au travail qui obligent l'employeur à avoir un programme de prévention de la violence. Le Québec a pour sa part une mesure législative sur le harcèlement psychologique en milieu de travail.

Le Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail du *Code canadien du travail* a été modifié en 2008 par l'ajout de la Partie XX - Prévention de la violence dans le lieu de travail.

Selon cette mesure législative, l'employeur doit s'acquitter de ses obligations en consultation avec le comité d'orientation en matière de santé et sécurité au travail (SST), et à défaut d'un comité d'orientation, avec le comité local d'orientation ou les représentants de la SST, avec la participation du comité ou du représentant en cause.

L'employeur (chaque ministère) est tenu d'élaborer une politique de prévention de la violence qui fait notamment état de ses obligations, dont les suivantes :

- offrir un lieu de travail sécuritaire, sain et exempt de violence;
- affecter le temps et les ressources nécessaires à la gestion des facteurs qui contribuent à la violence dans le lieu de travail, notamment l'intimidation, les taquineries et les comportements injurieux ou agressifs, ainsi qu'à la prévention et la répression de la violence dans le lieu de travail;

- communiquer aux employés les renseignements en sa possession au sujet de ces facteurs;
- aider les employés qui ont été exposés à la violence dans le lieu de travail.

Parmi les responsabilités qui incombent à l'employeur aux termes de cette nouvelle mesure législative, notons :

- l'identification de tous les facteurs contribuant à la violence dans le lieu de travail;
- l'évaluation des possibilités de violence dans le lieu de travail;
- la conception et la mise en place de mécanismes de contrôle systématiques afin de prévenir et de réprimer la violence dans le lieu de travail;
- l'évaluation de l'efficacité des mesures de prévention de la violence dans le lieu de travail dès que survient un changement susceptible d'en compromettre l'efficacité, ou lorsque tout autre renseignement sur le risque de violence dans le lieu de travail devient disponible, ou tous les trois ans;
- l'élaboration et la mise en oeuvre de la procédure de notification d'urgence en cas de violence dans le lieu de travail;
- l'assurance que les employés sont informés des procédures de notification d'urgence et que celles-ci sont affichées dans des lieux facilement accessibles aux employés;
- l'élaboration et la mise en œuvre de mesures pour aider les employés qui ont été victimes de violence dans le lieu de travail.

FORMATION

Une plus grande sensibilisation est la clé pour éliminer la violence dans le lieu de travail. Nombreux sont les employés qui ne savent pas que leur employeur a une politique contre la violence, l'intimidation et le harcèlement, et qui ne savent pas ce en quoi consiste ces politiques. En connaissant mieux

les politiques et procédures en place, on peut réduire le stress associé à un incident.

Les éléments fondamentaux de la prévention et de la gestion de la violence et du harcèlement dans le lieu de travail sont la communication, la sensibilisation et la formation de tous ceux qui sont associés avec l'employeur.

Ces trois éléments sont abordés dans le *Code canadien du travail* et l'employeur est tenu de fournir les renseignements, les consignes et la formation sur les facteurs qui contribuent à la violence dans le lieu de travail. Cette formation doit porter sur les points suivants :

- la nature et la portée de la violence dans le lieu de travail, ainsi que la façon dont les employés peuvent y être exposés;
- le système de communication établi par l'employeur pour informer les employés sur la violence dans le lieu de travail;
- les agissements qui constituent de la violence dans le lieu de travail et les moyens d'identifier les facteurs pouvant y contribuer;
- les mesures de prévention de la violence dans le lieu de travail mises en place;
- les procédures adoptées par l'employeur pour signaler la violence ou les possibilités de violence dans le lieu de travail.

Idéalement, l'énoncé de politique préparé par l'employeur doit être ferme mais positif, insistant sur le fait que le bien-être de ses employés est sa priorité absolue. En partant de ce principe, toute forme de violence, réelle ou perçue, ne sera pas tolérée.

Il faut encourager les gestionnaires à apprendre comment gérer de manière appropriée les cas de cessation d'emploi et de mises à pied et comment imposer des sanctions disciplinaires. Les superviseurs et les gestionnaires devraient

recevoir une formation sur la manière de traiter les plaintes et les situations éventuelles. Il faudrait également les encourager à régler les situations avec diligence qu'une plainte officielle ait été ou non déposée.

Il faut encourager les employés à rapporter tous les incidents comportant des menaces, du harcèlement ou un autre comportement incorrect sans crainte de représailles ou de critiques. Ils devraient recevoir une formation sur la résolution des conflits, le harcèlement et les techniques de gestion du stress, ainsi que sur les techniques de diffusion afin de réduire les risques de conséquences violentes d'une situation donnée. Une formation en sécurité personnelle devrait également être offerte pour aider les employés à se défendre.

CE QU'ON PEUT FAIRE

Maintenant que nous avons décrit l'intimidateur, les raisons qui l'amènent à le devenir, la manière dont il choisit ses victimes et les effets de l'intimidation sur la victime et les collègues de celle-ci, nous devons nous attarder à ce que nous pouvons et devons faire pour les victimes.

LE RÔLE DU SYNDICAT

Les SEULS défenseurs et représentants des travailleurs sont les syndicats. Les syndicats peuvent essayer de convaincre les employeurs d'adopter des politiques et des procédures internes pour rendre le lieu de travail sûr. Les syndicats peuvent appuyer des mesures législatives contre l'intimidation et aller chercher le soutien nécessaire.

L'intimidation compromet la santé des travailleurs. Les syndicats sont particulièrement qualifiés pour demander protection contre les agressions psychologiques. Plus les dirigeants du syndicat et les membres syndiqués sont au courant de ce qui constitue de l'intimidation, mieux ils peuvent soutenir le membre qui en est victime et travailler pour amener l'intimidateur à changer son comportement s'il s'agit d'un membre.

L'Institut a négocié avec succès des clauses contre les actes discriminatoires pour motifs de distinction illicite et le harcèlement sexuel dans la plupart de ses conventions collectives. La prochaine étape consistera à essayer de modifier ces clauses pour inclure toutes les formes de harcèlement dont l'intimidation.

De plus, comme la plupart de nos membres sont protégés par la loi contre la violence en milieu de travail, il est crucial d'exercer un contrôle pour s'assurer qu'ils sont informés des politiques et que l'employeur offre la formation requise.

LE RÔLE DU DÉLÉGUÉ SYNDICAL

Le délégué syndical devrait être en mesure d'aider un membre qui fait face à une situation d'intimidation ou de violence.

Voici quelques exemples de ce que vous pouvez faire, en tant que délégué syndical, pour vous assurer que nos membres se sentent en sûreté dans leur lieu de travail et que l'employeur s'acquitte des responsabilités qui sont les siennes en vertu de la loi.

- Apprenez à mieux comprendre le harcèlement personnel/intimidation et les signes révélateurs (absentéisme, roulement du personnel, plaintes).
- Si vous croyez qu'un employé est victime d'intimidation, demandez à quelqu'un qui occupe un poste d'autorité d'intervenir promptement et continuez de surveiller constamment le problème.
- Créez des attentes de comportements et des procédures qui réduisent l'intimidation, mettent l'accent sur la coopération et le soutien mutuel et réduisent au minimum les agressions.
- Encouragez toutes les personnes d'un lieu de travail à se comporter avec respect et professionnalisme à l'égard des autres.

- Assurez-vous qu'il existe une politique dans le milieu de travail qui comprend un système de déclaration.
- Assurez-vous que l'employeur sensibilise tout le monde à la gravité de l'intimidation.
- Essayez de trouver des solutions avant que la situation ne s'aggrave ou ne devienne « hors de contrôle ».
- Sensibilisez tout le monde à ce qui constitue un geste d'intimidation et indiquez à qui s'adresser pour obtenir de l'aide.
- N'ignorez pas les problèmes potentiels.
- Ne reportez pas à plus tard votre intervention. Agissez sans tarder.

Si un membre vient se plaindre à vous, prenez sa plainte au sérieux. Traitez toutes les plaintes avec sérieux et occupez-vous en promptement sous le sceau de la confidentialité.

Obtenez une déclaration du plaignant : qu'est-ce qui s'est passé, quand, à quel endroit, qui étaient présents. Parlez aux témoins identifiés afin d'obtenir leur version des faits. Notez avec exactitude les dates et les heures.

Si vous ne savez pas qui dit la vérité, posez-vous les questions suivantes : Qui veut toujours avoir raison? Qui critique l'autre en public? Lequel adopte un comportement irrationnel et imprévisible? Qui a une mémoire sélective? Qui n'assume pas la responsabilité de ses gestes? Qui se sent lésé?

Tout d'abord, s'il s'agit d'une situation comportant de la violence physique, aidez le membre en communiquant avec la police. Le délégué syndical devrait également inviter la victime à consulter le responsable du PAE de son lieu de travail qui, comme on l'a indiqué plus loin, peut lui offrir des services de counselling de base et l'aide requise.

S'il s'agit de violence verbale ou psychologique, le délégué syndical devrait aider le membre à déposer un grief ou une plainte de harcèlement invoquant qu'il a été intimidé ou

harcelé par un autre employé.

Le délégué syndical peut également aider l'employé à déterminer si la situation représente une contravention aux droits de la personne de l'employé. Au niveau fédéral, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* établit 11 critères justifiant la déposition d'une plainte de harcèlement. Il s'agit de considérations touchant la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne graciée.

Si c'est le cas, il faut s'assurer de le préciser dans le grief car de nombreux conseils du travail ont le pouvoir de rendre des décisions sur des questions de droits de la personne.

Un membre qui fait l'objet d'une mesure disciplinaire ou dont l'évaluation du rendement n'est pas favorable pourrait penser que ce sont des actes d'intimidation ou de harcèlement. Le délégué syndical devrait préciser à l'employé que sans preuve de mauvaise intention, de tels exercices de pouvoir de la part des gestionnaires ne constitue pas de l'intimidation ou du harcèlement. Il peut plutôt aider le membre à déterminer s'il y a lieu de déposer un grief lorsque les agissements du gestionnaire reposent sur des renseignements erronés ou incomplets.

PROGRAMME D'AIDE AUX EMPLOYÉS (PAE)

Idéalement, un Programme d'aide aux employés (PAE) peut offrir des services de counselling de base et ensuite aiguiller les employés vers une diversité de services de soutien communautaire ou leur syndicat.

En adoptant une approche proactive, les responsables des PAE s'assurent d'informer les employeurs et les représentants syndicaux des changements qui doivent être apportés aux politiques et procédures et des nouvelles manières de réduire

les risques ou d'améliorer la sécurité en milieu de travail. Cependant, pour que la victime puisse surmonter l'intimidation et la violence, il faut les éliminer à la source. Il suffit de se débarrasser des intimidateurs pour que le lieu de travail redevienne un endroit sûr et productif.

QUE DIRE À LA VICTIME D'UN INTIMIDATEUR

La conclusion qui suit présente des conseils que vous pouvez donner à un membre victime d'intimidation. N'hésitez pas à la reproduire et à la remettre aux membres.

CONCLUSION

En n'appelant pas l'intimidation par son nom pour éviter de heurter les sensibilités de ceux qui l'ont rendue possible, on ne rend pas service aux victimes d'intimidation dont les postes, la carrière et la santé ont été menacés. Le psychologue Tom Engelhardt a d'ailleurs fait preuve d'une grande sagesse en disant ce qui suit : « Si des mots sont niés, des analyses ne sont pas effectuées, des choses ne sont pas saisies, la surprise n'est pas enregistrée, l'étrangeté n'est pas prise en compte et avec tout ça des erreurs terribles sont répétées, des manières blessantes d'agir dans le monde jamais sérieusement repensées. L'absence des mots vous enchaîne au présent, à ce qui est accepté et acceptable. » [traduction]

L'intimidation dans le lieu de travail blesse tout le monde. Il est temps d'y mettre un terme!

BIBLIOGRAPHIE

A Workplace Violence Prevention Strategy for Nova Scotia -
Ministère de l'Environnement et du Travail de la N.-É., Avril
2007

[http://www.gov.ns.ca/lwd/healthandsafety/
docs/WorkplaceViolencePreventionStrategy.pdf](http://www.gov.ns.ca/lwd/healthandsafety/docs/WorkplaceViolencePreventionStrategy.pdf)

Preventing Violence and Harassment at the Workplace -
Emploi et Immigration Alberta, 2006

[http://employment.alberta.ca/documents/
WHS/WHS-PUB_vah001.pdf](http://employment.alberta.ca/documents/WHS/WHS-PUB_vah001.pdf)

Best Practices for Workplace Promotion of Violence
Prevention - Î.-P.-É.

[http://www.gov.pe.ca/photos/original/hss_
violprevent.pdf](http://www.gov.pe.ca/photos/original/hss_violprevent.pdf)

Bullying

<http://www.bullyonline.org>

Understanding bullying in the workplace

<http://ring.uvic.ca/98mar20/Bullying.html>

Wikipedia - Workplace Bullying

[http://en.wikipedia.org/wiki/Workplace_
bullying](http://en.wikipedia.org/wiki/Workplace_bullying)

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

[http://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/
bullying.html](http://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/bullying.html)

Code canadien du travail - Règlement canadien sur la santé et
la sécurité au travail - PARTIE XX - Prévention de la violence
dans le lieu de travail

[http://laws.justice.gc.ca/fr/showdoc/cr/DORS-
86-304/bo-ga:l_XIX::bo-ga:l_XX/20090812/
fr?page=10](http://laws.justice.gc.ca/fr/showdoc/cr/DORS-86-304/bo-ga:l_XIX::bo-ga:l_XX/20090812/fr?page=10)

Conseils aux victimes d'intimidation au travail

✓ **Appelez l'intimidation par son nom.** Le fait de parler d'intimidation, de violence psychologique ou de harcèlement extériorise le problème. Le sentiment de honte s'en trouve diminué et la guérison peut commencer.

✓ **Dites fermement à la personne** que son comportement n'est pas acceptable et demandez-lui d'arrêter. Vous pouvez demander qu'un superviseur ou un membre du syndicat soit présent au moment d'aller parler à cette personne.

✓ Si vous pensez être victime d'intimidation, **parlez-en à quelqu'un en qui vous avez confiance**, votre délégué syndical ou votre gestionnaire.

✓ Prenez le temps d'effectuer les quatre tâches suivantes :

1. Vérifiez votre état de santé pour détecter d'éventuelles complications dues au stress
2. Obtenez du counselling psychologique au besoin
3. Vérifiez si on a violé des politiques de l'employeur ou des lois sur le travail
4. Compilez des données démontrant l'incidence financière de l'intimidation pour l'employeur

Documentez ce qui vous arrive, ce qui s'est produit et comment vous vous êtes senti. Cela peut éviter la confusion et vous aider à « voir la forêt ». Notez la date, l'heure et ce qui s'est produit avec le plus de détails possible, notez les noms des témoins et l'issue de l'incident. Rappelez-vous, outre le caractère de l'incident, il est important de



noter le nombre, la fréquence et tout particulièrement l'existence d'un modèle pour établir qu'il y a eu intimidation ou harcèlement. Gardez des copies des lettres, notes de service, courriels, télécopies, etc. reçues de cette personne.

✓ **Dénoncez le harcèlement** à la personne désignée dans la politique de votre milieu de travail, votre superviseur ou un gestionnaire délégué. Présentez une analyse de rentabilisation détaillée et des preuves. Si vos préoccupations ne reçoivent pas l'attention voulue, passez à l'échelon supérieur de la direction.

✓ Si plusieurs personnes sont victimes d'intimidation, encouragez-les à **déposer un grief collectif** ou à déposer individuellement un grief ou une plainte de harcèlement. On peut plus difficilement conclure à la non-véracité d'un grief collectif ou d'une série de griefs ou de plaintes.

✓ Finalement, courage. De la cour d'école au lieu de travail, s'il y a des intimidateurs c'est parce qu'on les laisse faire. Le courage est primordial pour les personnes qui décident d'agir.

Si vous décidez de confronter l'intimidateur, concentrez-vous sur son comportement inacceptable plutôt que de l'attaquer. Aidez-le à comprendre les situations dans lesquelles le comportement s'est produit et les répercussions sur les autres. Un counselling individuel peut être recommandé.

Vous ne devez en aucun cas **RENDRE LA PAREILLE**. Vous pourriez passer pour l'auteur du conflit et créer la confusion pour les responsables chargés d'évaluer la situation et de prendre des mesures.