

## L'intimidation au travail

**Bruno Fortin, psychologue à l'Unité de médecine familiale Charles-Lemoyne**

### Le cas clinique

Le patient de 50 ans enseignait la conduite automobile avancée aux policiers. Cela lui a permis de se faire de nombreux amis et de recevoir de nombreuses marques d'appréciations. À l'arrivée d'un nouveau patron, il fut progressivement exclu de ce milieu pour faire place à plusieurs nouveaux professeurs moins qualifiés et moins appréciés. Avec le temps, on lui interdit même d'entrer en contact avec ces anciens collaborateurs. Il était relégué à des tâches administratives monotones de plus en plus nombreuses, pour lesquelles on lui laissait de moins en moins de temps. Ses évaluations périodiques négatives comprenaient des commentaires dévalorisants et des suggestions de retraite. Son supérieur l'a dénigré devant les autres employés en lui criant des insultes. Les plaintes du patient ont été ridiculisées : on lui soulignait alors qu'il était un professeur comme les autres et qu'il n'y avait aucune raison qu'il obtienne des privilèges injustifiés. Le patient a consulté pour une rage persistante et un bouleversement émotionnel vis-à-vis de ce qu'il identifie comme de l'intimidation ou du harcèlement moral.

### La recherche le dit

Leymann définit l'intimidation comme une interaction sociale à travers laquelle un individu est attaqué par un ou plusieurs individus, au moins une fois par semaine, pour une période d'au moins six mois, amenant la personne dans une position de quasi-impuissance avec un haut risque potentiel d'expulsion (Agervold, 2007, p. 162).

L'intimidateur peut avoir recours à l'isolement, à la manipulation de l'information, à l'imposition de conditions de travail abusives, à des sévices d'une haute intensité émotionnelle, au discrédit professionnel et à l'imposition d'un rôle professionnel dévalorisant (Escartin et coll., 2009).

Dans une étude portant sur 3024 employés du secteur public, Agervold (2007) rapporte que 1 % des participants rapportent avoir été victimes d'intimidation hebdomadaire au cours des six derniers mois, alors que 4,7 % des participants rapportent avoir été témoins de gestes d'intimidation pendant la même période de temps.

Dans l'étude française de 22 cas légalement reconnus comme victimes de harcèlement moral (Bonafons, Jehel et Coroller-Béquet, 2009), tous les cas étaient victime d'une atteinte à leur dignité. Ils rapportent des symptômes anxiodépressifs ou des troubles psychologiques. Ces auteurs soulignent que le diagnostic de stress post-traumatique n'est pas posé, parce que l'intimidation est la conséquence d'une multitude de petits gestes plutôt que d'un événement traumatique isolé. Si l'on exclut ce critère, on constate un lien entre le harcèlement moral et les symptômes de stress post-traumatique : ravivement des situations d'intimidation, évitement des situations stressantes et hyperactivation neurovégétative qui amène de sérieux problèmes de sommeil et des difficultés de concentration.

Pour faire face à une situation d'intimidation, MacIntosh (2006) suggère d'évaluer d'abord les ressources disponibles au travail et dans la communauté. La victime peut utiliser les canaux adéquats pour formuler une plainte formelle, consulter son syndicat, un avocat ou la police en cas d'agression physique. Il peut s'informer auprès du programme d'aide aux employés de l'institution et de la Commission des normes du travail du Québec. Il peut être utile de conserver un dossier complet des incidents en dehors du lieu de travail. Certaines victimes insistent pour que les réprimandes soient mises par écrit

ou enregistrées. Pour éviter l'isolement, les victimes de harcèlement peuvent informer certains collègues bienveillants de la façon dont ils sont traités.

Le harcèlement a plus de chance de se manifester dans un environnement conflictuel où le stress est élevé (Hauge, Skogstad et Einarsen, 2009; Agervold et Mikkelsen, 2004). Les victimes de harcèlement devront prendre soin d'elles-mêmes. Elles peuvent avoir recours à un discours intérieur positif qui leur rappelle qu'elles ne sont pas responsables du harcèlement. Elles peuvent aussi adopter un point de vue rationnel, qui permet de prendre une distance émotionnelle, et rechercher du soutien (MacIntosh, 2006). Les témoins du harcèlement rendront un grand service à la victime en exprimant leur désaccord avec ce comportement et en refusant d'être complices par leur silence. L'évaluation par les pairs peut nuancer une évaluation négative hors contexte. Les institutions ont avantage à inclure de la formation et à établir des règles claires au sujet de l'intimidation afin d'éviter les coûts de l'absentéisme, des congés de maladie et du roulement excessif de personnel.

Le patient présenté au début de l'article a noté minutieusement tous les échanges (verbaux et écrits) qu'il considérait comme des exemples de harcèlement. Il notait qui était présent ainsi que le contexte qui menait à l'incident. Il a regroupé ces situations selon les critères de la Loi sur les normes du travail du Québec en indiquant en quoi elles étaient vexatoires, répétées, graves, hostiles et non désirées, portant atteinte à sa dignité et à son intégrité psychologique et engendrant un milieu de travail néfaste. Sa démarche auprès de la Commission des normes du travail a mobilisé le conseil d'administration de l'établissement, qui a favorisé la négociation de nouvelles conditions de travail sans contact avec le supérieur problématique.

***Vous pourrez trouver ces articles complets ou leurs résumés à partir de la base de données EBSCO. Abonnez-vous au [www.ordrepsy.qc.ca/bases](http://www.ordrepsy.qc.ca/bases).***

## Bibliographie

- Agervold, M. (2007). Bullying at work : A discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 2007, 48, 161-172.
- Agervold, M., et Mikkelsen, E. G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress*, 18, 4, 336-351.
- Bonafons, C., Jehel, L., et Coroller-Béquet, A. (2009). Specificity of the links between workplace harassment and PTSD : primary results using court decisions, a pilot study in France. *International Archives of Occupational Environmental Health*, 82, 663-668.
- Escartin, J., Rodriguez-Carballeira, A., Zapf, D., Porrua, C., et Martin-Pena, J. (2009). Perceived severity of various bullying behaviours at work and the relevance of exposure to bullying. *Work & Stress*, 23, 3, 191-205.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., et Einarsen, S. (2009). Individual and situational predictors of workplace bullying : Why do perpetrators engage in the bullying of others? *Work & Stress*, 23, 4, 349-358.
- MacIntosh, J. (2006). Tackling work place bullying. *Issues in Mental Health Nursing*, 27, 665-670.