

L'intimidation en milieu de travail :

Un manuel pour le milieu de travail



Deuxième édition

Professions Santé Ontario



Ontario

Tous droits réservés © 2013

Public Services Health & Safety Association (PSHSA)

4950, rue Yonge, bureau 902
Toronto (Ontario) M2N 6K1 Canada

Téléphone 416-250-2131
Télécopieur 416-250-7484
Sans frais 1-877-250-7444
www.pshsa.ca

ISBN : 978-1-926937-07-6
N° de produit : VWBMNAFRO413
Deuxième édition : août 2013

Les droits d'auteur de tout le matériel de 2013 appartiennent à Public Services Health & Safety Association. Vous pouvez utiliser ou reproduire ce document à des fins de formation ou d'éducation seulement, pourvu que cet énoncé figure en entier sur toute copie ou toute reproduction. Tous les autres droits sont réservés.



L'intimidation en milieu de travail : Un manuel

Préface

La Public Services Health and Safety Association (PSHSA) soutient la prévention et la diminution des blessures et des maladies professionnelles au sein du secteur des soins de santé de l'Ontario en aidant les organisations à adopter des pratiques exemplaires et des approches préventives. Le but de ce livret est de sensibiliser davantage la population à la prévalence et aux effets de l'intimidation en milieu de travail et de présenter à l'employeur, au superviseur, aux collègues et aux victimes des suggestions visant à prévenir ou à réduire au minimum les effets négatifs de l'intimidation en milieu de travail.

La PSHSA est une organisation à but non lucratif désignée comme l'Association pour la sécurité au travail pour les secteurs des soins de santé, de l'éducation et municipaux en vertu de la Loi de 1997 sur la sécurité professionnelle et l'assurance contre les accidents du travail.

Table des matières

Introduction	1
Qu'est ce que l'intimidation?	2
Reconnaître l'intimidation	4
Profil de l'intimidateur	7
Profil de la victime	10
Répercussions sur les travailleurs et sur l'organisation	10
Explication de l'occurrence d'intimidation en milieu de travail	12
Conseils pour prévenir l'intimidation en milieu de travail et pour créer un environnement respectueux	14
Reconnaître et éliminer les risques d'intimidation en milieu de travail	19
Étape 1 - Reconnaître les risques.....	20
Étape 2 - Évaluer les facteurs de risque	22
Étape 3 - Contrôler les facteurs de risque	23
Politique relative à l'intimidation en milieu de travail	24
Élaboration d'un processus complet de résolution de conflits	25
Procédure d'enquête formelle	26
Que faut il inclure dans les programmes d'éducation?	28
Étape 4 - Évaluation et revue	30
Mettre les connaissances à profit	31
Conclusion	32
Ressources	34
Références	36

Introduction

La violence en milieu de travail est une préoccupation au sein du secteur des soins de santé et des soins de santé communautaire. Dans la littérature, on relève quatre types de violence en milieu de travail :

- **Type I (externe)** : l'auteur de la violence n'a pas de lien avec le travailleur ou avec le milieu de travail.
- **Type II (client)** : l'auteur de la violence est un client du milieu de travail qui commet des actes de violence contre un travailleur ou un autre client.
- **Type III (travailleur contre travailleur)** : l'auteur de la violence est un employé ou un ancien employé du milieu de travail.
- **Type IV (violence familiale)** : l'auteur de la violence a un lien personnel avec un employé ou avec un client, p. ex., violence familiale en milieu de travail.

Bien que d'autres types de violence attirent davantage l'attention des médias, un nombre croissant de chercheurs, d'employeurs, de syndicats et de professionnels de la santé et de la sécurité se penchent sur l'intimidation en milieu de travail (type III, travailleur contre travailleur). Les organisations de soins de santé et de soins communautaires ont besoin de nouveaux outils afin d'améliorer leurs stratégies de prévention et d'aborder la question de l'intimidation en milieu de travail.

La prévention de la violence entre les membres du personnel nécessite différents mécanismes de gestion dont des politiques contre le harcèlement, des procédures relatives aux griefs et des mesures disciplinaires, de l'éducation et des formations ainsi qu'une évaluation et une revue périodiques de l'ensemble du personnel. Il est important de définir clairement le terme « violence en milieu de travail » ou « violence professionnelle » pour plusieurs raisons, car :

- Il est possible que le personnel, l'administration et le public ne considèrent pas la violence non physique (comme la violence verbale) comme un type de violence.
- Ce type de violence peut être un précurseur de la violence physique.
- L'établissement d'une définition claire peut encourager la divulgation.
- Le fait de reconnaître que l'intimidation est un problème peut favoriser la prise de mesures pour prévenir la violence.

Ce livret propose des suggestions pratiques à l'intention des employeurs, des superviseurs et des travailleurs afin de diminuer l'intimidation en milieu de travail. Il fait un bref compte rendu :

- Des effets de l'intimidation en milieu de travail sur l'organisation et sur les travailleurs.
- Des signes de l'intimidation en milieu de travail et des raisons pour lesquelles elle se produit.
- Des rôles des employeurs, des superviseurs et des employés à l'égard de la reconnaissance et de la prévention de l'intimidation.
- Des outils pour venir en aide aux victimes, aux collègues, aux superviseurs et aux employeurs.
- Des moyens de reconnaître, d'évaluer et de contrôler l'intimidation en milieu de travail.

On appelle également l'intimidation harcèlement, violence, agression en milieu de travail, violence horizontale ou latérale, victimization et dénigrement social.

Qu'est ce que l'intimidation?

Il est important de faire la distinction entre un conflit normal entre deux travailleurs et l'intimidation en milieu de travail.

L'intimidation est définie comme un comportement répété, persistant et continué plutôt qu'un acte négatif isolé et elle est généralement associée à un déséquilibre sur le plan du pouvoir entre la victime et l'auteur de la violence, où la victime se sent inférieure

(Salin 2003). L'intimidation peut se manifester entre une infirmière et une étudiante, entre une infirmière principale et une infirmière subalterne, entre un superviseur et un employé, etc.

L'intimidation ne doit pas être confondue avec les styles de gestion stricte. Il s'agit d'une violence négative et persistante. Voici des exemples de comportements d'intimidation en milieu de travail :

- Isolement social (traitement du silence).
- Rumeurs.
- Attaques personnelles sur la vie privée ou sur des caractéristiques physiques d'une personne.
- Critiques excessives ou injustifiées.
- Surveillance pointilleuse.
- Violence physique.
- Dissimulation de renseignements.
- Dissimulation d'une responsabilité inhérente au poste.
- Recherche d'erreurs anodines.
- Remplacement de tâches adéquates par des tâches humiliantes.
- Établissement d'objectifs ou d'échéancier irréalistes.

(Salin 2003; Rowell 2005)

L'intimidation est habituellement vue comme des actes ou des commentaires qui peuvent blesser « mentalement » ou isoler quelqu'un du milieu de travail. Parfois, l'intimidation peut également impliquer un contact physique négatif (p. ex., bousculade, objets lancés).

Prévalence

L'intimidation, qui est en croissance dans le secteur des soins de santé et des soins communautaires, se produit quatre fois plus souvent que le harcèlement sexuel (Rowell 2005). En réalité, l'intimidation est la forme de violence la plus inquiétante vécue par le personnel infirmier. Étant donné que le personnel infirmier compte pour environ 77 pour cent de la main d'œuvre du secteur des soins de santé, l'intimidation peut influencer sur la crise actuelle relative au recrutement et à la rétention du personnel au sein de la main d'œuvre en soins infirmiers. De récentes recherches menées sur l'épuisement professionnel dans le domaine des soins infirmiers suggèrent que la réduction des ressources en soins de santé, la restructuration de l'environnement de travail et le stress qu'il cause contribuent à la prévalence de l'intimidation en milieu de travail. Le personnel infirmier qui connaît un pourcentage plus élevé d'épuisement professionnel est plus susceptible d'être violent envers un de ses membres et figure parmi les principaux auteurs d'agressions verbales dans le milieu de travail, une place autrefois occupée par les médecins (Rowe et Sherlock 2005). Au Canada, il existe peu de statistiques sur l'intimidation en milieu de travail, cependant, des sondages menés aux États Unis suggèrent que 37 pour cent des travailleurs ont vécu de l'intimidation au travail et 45 pour cent des cibles d'intimidation ont signalé avoir subi des niveaux de stress qui ont nuï à leur santé

Aux États Unis, une législation contre l'intimidation est en vigueur dans neuf États.

(U.S. Workplace Bullying Survey: Septembre 2007). Des études menées dans le secteur des soins de santé ont révélé qu'un pourcentage aussi élevé que 17 pour cent du personnel a signalé des incidents d'intimidation en milieu de travail l'année précédente et que 33 pour cent d'entre eux en a vécu au cours de leur première année de pratique (Sweet 2005).

En vertu du Code criminel du Canada, une voie de fait est un acte criminel. Les employeurs et les employés ont le droit d'appeler la police, de lui demander de mener une enquête et de porter une accusation lorsqu'un employé a été agressé dans son milieu de travail. Une agression prend la forme de violence physique, d'une tentative ou d'une menace d'employer la force (y compris les gestes qui impliquent une menace sérieuse), de harcèlement avec menaces, ou d'une conduite qui fait qu'une autre personne craint pour sa sécurité, ou pour celle d'une personne qu'elle connaît.

Reconnaître l'intimidation

L'intimidation en milieu de travail est souvent associée à un mauvais style de gestion et/ou à l'absence de gestionnaires au service ou à l'unité de soins. Les gestionnaires doivent connaître les répercussions de l'intimidation sur le personnel, sur les clients et sur l'organisation. Il est important de reconnaître les signes et les symptômes associés à l'intimidation en milieu de travail.

Les signes et les symptômes sont notamment :

- Le dépôt de griefs contre les gestionnaires de la part des employés.
- Le déclin du rendement d'employés dévoués, performants et diligents.
- Le stress et les tensions accrus au sein du personnel de l'unité.
- Le moral bas.
- Les plaintes formulées par d'autres travailleurs effrayés par un collègue.
- Les symptômes individuels de dépression.
- La hausse de l'absentéisme au sein d'un service ou d'une unité.

(Hutchison et coll. 2005; Rowell 2005)

Les gestionnaires qui tolèrent l'intimidation paient un prix élevé en raison de ces signes, de ces symptômes et du roulement du personnel (Rowell 2005).

Les gestionnaires peuvent involontairement encourager l'intimidation en :

- dressant les employés les uns contre les autres ou en mettant en valeur un style de travail axé sur la concurrence;
- adoptant un style de gestion relâché (les employés doivent déterminer ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas);
- formulant des demandes déraisonnables et en établissant des objectifs à l'intention des employés et des gestionnaires;
- omettant de donner aux superviseurs l'autorité de sévir auprès des travailleurs qui posent des problèmes;
- fixant des échéanciers irréalistes ou en ne fournissant pas suffisamment de financement pour atteindre un objectif.

(Workplace Bullying Institute 2007)

Les gestionnaires peuvent procéder à l'évaluation suivante afin d'estimer le taux d'intimidation en milieu de travail.

Les organisations font durer le problème en ne prenant pas de mesure en présence de violence verbale (Sofield et Salmond 2003).

Quelle forme prend votre engagement envers la promotion d'une culture de dignité en milieu de travail? Les gestionnaires peuvent remplir le questionnaire d'auto évaluation qui les aidera à reconnaître là où il est nécessaire de déployer plus d'efforts afin de mettre en place une culture de dignité et de respect.

Caractéristiques ou comportements. Veuillez remplir le questionnaire.

Sur la personne (Suite)	Parfois	La plupart du temps	Toujours
Donnez-vous des responsabilités personnelles aux employés?			
Cherchez-vous à connaître l'opinion des autres?			
Êtes-vous engagé à l'égard de la formation d'équipe?			
Inspirez-vous confiance aux autres?			
Encouragez-vous la liberté de rétroaction et de discussion?			
Intégrité personnelle	Parfois	La plupart du temps	Toujours
Faites-vous ce que vous affirmez vouloir faire?			
Faites-vous preuve de respect envers tous?			
Pouvez-vous vous excuser lorsque vous vous trompez?			
Avez-vous une attitude ouverte et honnête à l'égard de vos erreurs et tirez-vous des leçons de celles-ci?			
Êtes-vous toujours équitable lorsque vous traitez avec les autres?			
Visibilité	Parfois	La plupart du temps	Toujours
Faites-vous activement la promotion d'une approche d'ouverture?			
Favorisez-vous une culture de respect et de dignité?			
Êtes-vous prêt à écouter les opinions des autres?			

Suite à la prochaine page

Visibilité	Parfois	La plupart du temps	Toujours
Êtes-vous prêt à parler aux clients de l'importance du respect et de la dignité dans le milieu de travail?			
La mise en place d'une culture de dignité et de respect figure-t-elle parmi vos priorités?			
Promotion des normes	Parfois	La plupart du temps	Toujours
Fixez-vous des objectifs individuels et de groupe?			
Reconnaissez-vous les bons coups des autres?			
Faites-vous un usage constructif de la rétroaction et du coaching?			
Prévoyez-vous régulièrement du temps pour améliorer vos relations avec autrui?			
Recherchez-vous constamment des occasions de vous améliorer?			
Remise en cause du statu quo	Parfois	La plupart du temps	Toujours
Dénoncez-vous ouvertement les comportements inacceptables?			
Surveillez-vous les attitudes préjudiciables?			
Examinez-vous les politiques et les procédures afin de vous assurer qu'elles soient équitables pour tous?			
Combien avez-vous obtenu?			
Additionnez les cases cochées de chaque colonne.			
Maintenant, multipliez la somme de chaque colonne par le facteur de pondération.	0	2	5
Score total (le score total maximal est 125)			

Si vous avez obtenu :

- 0-50** Vous ne comprenez pas encore quels sont les éléments nécessaires à la mise en place d'une culture de dignité et de respect.
- 51-75** Vous connaissez quelque peu les exigences, mais vous devez encore déployer des efforts importants.
- 76-100** Vous possédez les aptitudes raisonnables pour mettre en place une culture de dignité et de respect.
- 101-125** Vous possédez d'excellentes aptitudes pour mettre en place une culture de dignité et de respect.

Maintenant, demandez à votre équipe de remplir ce questionnaire sous le couvert de l'anonymat pour voir comment vous serez évalué.

Adapté de : Chartered Institute of Personnel and Development Website, www.cipd.co.uk

Profil de l'intimidateur

Les caractéristiques des intimidateurs sont notamment une faible estime de soi, de mauvaises aptitudes en communication, des problèmes professionnels non résolus lors d'emplois précédents et une impression qu'ils sont autorisés à faire subir des comportements contrôlants et abusifs aux autres. Ils sont souvent considérés comme des charmeurs et il est possible qu'ils soient appréciés de leurs superviseurs.

Souvent, ils intimident les autres afin de dissimuler un manque de confiance en eux et des faiblesses.

Selon Rowell (2005), 81 pour cent des intimidateurs sont des gestionnaires, quatre pour cent sont des collègues et cinq pour cent sont des subalternes.

Les intimidateurs traînent des problèmes psychologiques accumulés au fil des années qui les suivent tout au long de leur vie. L'intimidation se perpétue, car les organisations ignorent le comportement de ces intimidateurs et elles ne savent pas comment composer avec ce problème ni comment faire appliquer les politiques et les procédures de l'organisation relatives aux comportements acceptables.

Parfois, il est difficile de savoir si vous êtes victime d'intimidation. Vous pouvez remplir le questionnaire d'auto évaluation suivant pour le savoir.

Questionnaire d'auto évaluation : Êtes vous victime d'intimidation?

Examinez chacune des questions du questionnaire d'auto évaluation ci dessous, puis encerclez le chiffre qui correspond à la fréquence des comportements cités.

Est-ce que la personne qui vous cause des difficultés? :	Jamais	Rarement	Souvent	Toujours
Vous ignore, ne vous répond pas quand vous la saluez, ne répond pas à vos appels ou à vos courriels?	0	0	1	2
Ne tient pas compte de vos propos ou vous rabaisse lorsque vous êtes seul ou en présence d'autres personnes?	0	1	2	3
Tente de vous miner ou de vous faire avoir l'air « idiot » en « oubliant » par exemple de vous mentionner la tenue d'une reunion ou, si cette personne est votre patron, elle s'organise pour vous faire échouer en vous faisant des demandes irréalistes?	0	2	3	4
Propage des rumeurs, des mensonges et des demi-vérités à votre propos?	0	2	3	4
Adopte fréquemment une attitude impatiente avec vous, vous traite comme si vous étiez incompetent?	0	1	2	3
Vous blâme et vous critique?	0	1	2	3
Tente de vous intimider en vous interrompant, en vous contredisant, en vous jetant des regards furieux ou en vous administrant le traitement du silence?	0	1	2	3
Vous taquine, vous ridiculise ou vous joue des tours, particulièrement devant d'autres personnes?	0	2	3	4
Insiste pour faire à sa tête et ne s'excuse jamais?	0	1	2	3
YCrie, vous pointe du doigt, jure, vous insulte ou vous menace et vous crie des noms?	0	2	3	4
Score total =				

Additionnez les chiffres obtenus pour obtenir votre score total. Le score total maximal est 33.

Si vous avez obtenu un score de 5 ou moins, il semble que nous ne viviez pas d'intimidation. Un score situé entre 6 et 19 est un indicateur de comportements intimidants. Naturellement, plus le score est élevé, plus les comportements sont évidents. Si vous avez obtenu un score de 20 et plus, vous êtes indéniablement victime d'intimidation. La gravité grimpe d'intensité au fur et à mesure que le score augmente au delà de 20.

<http://www.bullyfreetwork.com>

Si vous avez rempli le questionnaire d'auto-évaluation, mais que vous n'êtes pas certain si vous vivez de l'intimidation, observez le langage corporel de l'intimidateur potentiel.

L'intimidateur en milieu de travail utilise également un langage corporel afin de s'exprimer. Le langage corporel est un outil efficace que vous pouvez observer afin de déceler la présence d'un intimidateur dans le milieu de travail. Souvent, il illustre de manière plus flagrante l'attitude d'une personne comparativement aux mots.

Si vous n'êtes pas certain que vous vivez de l'intimidation, recherchez les signes non verbaux suivants :

- **Yeux** : yeux plissés ou écarquillés. Certaines personnes ont mentionné pouvoir voir la « froideur » dans les yeux d'une personne hostile.
- **Contact visuel** : peu ou aucun. Vous pouvez remarquer que l'intimidateur maintient un contact visuel avec les autres, mais pas avec vous. Cela illustre que vous n'êtes pas important à ses yeux ou qu'il veut s'assurer que vous compreniez que vous n'êtes pas important à ses yeux.
- **Bouche** : sourire méprisant ou prétentieux. Une personne qui a de l'estime pour les autres sourit avec sincérité.
- **Bras** : croisés sur la poitrine. Ce geste signifie : « Je ne m'intéresse pas à ce que tu dis. »
- **Corps** : détourné de vous. Une personne qui vous accorde toute son attention se tourne vers vous.
- **Gestes** : agressifs L'intimidateur gesticule-t-il pour faire valoir un point, se retourne-t-il avant que vous ayez fini de parler, vous pointe-t-il du doigt et frappe-t-il sur le bureau? Ces gestes sont des signes flagrants qu'il y a un intimidateur dans votre milieu de travail.

<http://www.bullyfreetwork.com>

Les femmes sont plus fréquemment la cible des intimidateurs que les hommes, plus particulièrement lorsqu'il s'agit de femmes qui intimident. (Workplace Bullying Institute 2007).

Profil de la victime

Souvent, la victime est un employé dévoué, performant et diligent apprécié de ses collègues. Les personnes qui vivent de l'intimidation sont perçues comme une menace par l'intimidateur. Elles sont compétentes, populaires et vulnérables (elles ont besoin de l'emploi, elles proviennent d'une minorité visible, elles subissent du stress lié à leur vie personnelle, elles souffrent d'une maladie, etc.).

Répercussions sur les travailleurs et sur l'organisation

Des données de plus en plus nombreuses suggèrent que l'exposition à l'intimidation en milieu de travail entraîne de graves résultats négatifs, non seulement pour la victime mais aussi pour l'organisation, pour les collègues et pour les membres de la famille de la victime.

La victime peut connaître :

- Une baisse de la satisfaction au travail.
- Des symptômes psychosomatiques et des maladies physiques (stress, anxiété, insomnie, fatigue, rhumes fréquents, toux, maux de dos, douleurs thoraciques et angine de poitrine, hypertension, maux de tête, sudation, palpitations, etc.).
- Un stress post traumatique.
- Une maladie mentale – dépression.
- Une invalidité permanente.

(Hutchison et coll. 2005; Sofield et Salmond 2003)

Le tiers des personnes qui ont signalé avoir vécu un incident anxigène a songé à quitter les soins infirmiers en raison de cet événement (Sweet 2005).

Quels sont les effets de l'intimidation sur ma santé?

Les intimidateurs peuvent vous blesser ou vous rendre malade.

Combien des symptômes suivants éprouvez-vous?

- Degrés élevés de stress et d'anxiété.
- Maladies fréquentes comme des infections virales plus particulièrement la grippe et la fièvre glandulaire, les rhumes, la toux, les infections des poumons, du nez et de la gorge (le stress fait des ravages sur votre système immunitaire).
- Douleurs articulaires et musculaires et douleurs chroniques au dos sans cause apparente et qui ne réagissent pas au traitement.
- Maux de tête et migraines.
- Lassitude, épuisement et fatigue constante.
- Insomnie, cauchemar, réveil précoce et sensation d'être plus fatigué au lever qu'au coucher la veille.
- Rappels d'images et répétition des événements, obsession, incapacité de cesser de penser à l'intimidateur.
- Syndrome du côlon irritable.
- Problème de peau (eczéma, psoriasis, pied d'athlète, ulcères, zona, rash).
- Manque de concentration, incapacité à se concentrer longtemps sur quelque chose.
- Mémoire fonctionnant mal ou par intermittence, oubli de choses anodines quotidiennes.
- Sudation, tremblements, palpitations, crises de panique.
- Pleurs constants et fréquents pour des raisons anodines.
- Irritabilité inhabituelle et crises de colère.
- Hypervigilance (semblable à la paranoïa), constamment à l'affût.
- Hypersensibilité, isolation, retrait.
- Dépression réactionnelle, sentiment de tristesse, léthargie, désespoir, colère, futilité, etc.
- Confiance en soi ébranlée, faible amour de soi, faible estime de soi, etc.

(UK National Workplace Bullying Advice, <http://www.bullyonline.org/workbully/amibeing.htm>)

Répercussions sur l'organisation

- Roulement du personnel élevé, intention de quitter l'organisation, frais de recrutement élevés.
- Taux élevé d'absentéisme.
- Efficacité et productivité moindres en raison du moral bas des employés.
- Taux élevés de blessures et de maladies.
- Augmentation des coûts liés aux invalidités de courte et de longue durée.
- Augmentation des coûts liés au programme d'aide aux employés (PAE).
- Augmentation des coûts de CSPAAAT.
- Diminution de l'engagement à l'égard de l'organisation.
- Diminution de la productivité.
- Augmentation de l'insatisfaction des clients.
- Altération de l'image de l'organisation.
- Poursuite en justice.

(Hutchison et coll. 2005; Rowell 2005)

Près de la moitié des répondants à un sondage à l'intention du personnel soignant des États-Unis a vécu de l'intimidation qui a influé sur leur façon de traiter les patients (Rowell, 2005).

Explication de l'occurrence d'intimidation en milieu de travail

Il existe de nombreuses causes à l'intimidation en milieu de travail.

Les principales causes décrites dans la littérature sont les traits de personnalité des auteurs de la violence et des victimes ainsi que l'environnement et la culture de l'organisation. Elle se produit souvent en période de changements organisationnels (Hutchinson et coll. 2005).

On suggère que l'intimidation est plus répandue dans le secteur des soins de santé car les infirmières sont un groupe opprimé qui continuera de se sentir incapable de changer la situation jusqu'à ce que ce cycle soit rompu (Stanley et coll. 2007).

L'Association des infirmières et infirmiers autorisés de l'Ontario établit la liste des causes potentielles d'intimidation en lien avec les médecins et le personnel infirmier suivantes :

Médecins :

- Déséquilibre des pouvoirs entre les médecins et le personnel infirmier.
- Statut inférieur associé à la profession infirmière surreprésentée par les femmes comparativement à la médecine historiquement surreprésentée par les hommes.
- Estime plus grande accordée à la profession médicale comparativement à la profession infirmière.

Personnel infirmier :

- Le personnel infirmier comme tout autre groupe opprimé a souvent l'impression de ne pas dominer la situation et les tentatives pour prendre la situation en main peuvent prendre la forme d'intimidation ou de violence entre les membres.
- Le racisme, le sexisme et les autres formes de discrimination au sein du personnel infirmier se manifestent par la violence verbale et par le dénigrement des collègues des soins infirmiers.
- Le stress causé par une hausse de l'acuité des besoins du patient, par une pénurie de personnel infirmier, par des changements organisationnels ou de personnel entraîne l'épuisement professionnel ou crée un climat propice à la violence entre les membres du personnel.

La littérature illustre clairement que l'intimidation en milieu de travail se manifeste lorsque certaines conditions sont en place. L'intimidation ne se produit pas sauf si elle est possible, bénéfique ou déclenchée. C'est l'interaction entre ces conditions qui rend possible l'intimidation en milieu de travail. Salin (2003) décrit ces conditions comme des « structures ». Ces structures sont :

1. Les structures habilitantes

Voici les facteurs qui jettent les bases de l'intimidation :

- (i.) Perception d'un déséquilibre sur le plan du pouvoir entre la victime et l'auteur de la violence.
- (ii.) Perception que les coûts sont faibles pour l'auteur de la violence peu ou pas de risque d'être réprimandé. Le style de leadership et la culture organisationnelle sont associés à ces facteurs. Même si des politiques relatives à la discrimination ou au harcèlement sont en place, certaines organisations omettent de les mettre en application car elles ne possèdent pas les connaissances pour le faire ou elles n'ont pas le temps de surveiller le comportement du personnel.
- (iii.) Frustration et insatisfaction à l'égard de l'environnement de travail. Cet élément peut comprendre la perception d'un manque de contrôle sur son emploi, le rôle dans le conflit, les conditions ambiantes comme le bruit, la surpopulation et le niveau élevé de stress au travail.

2. Les structures incitatives

- Il s'agit des conditions qui encouragent les personnes à harceler les autres. Des exemples sont notamment les systèmes de récompense au sein d'une organisation (p. ex., une personne qui obtient une promotion même si elle en a intimidé une autre), le sabotage du travail des autres afin d'obtenir un gain financier, les évaluations du rendement à l'aide de mesures quantitatives où un employé en intimide un autre afin d'améliorer son propre rendement.

3. Les structures précipitantes

- Il s'agit des éléments déclencheurs au sein de l'organisation qui précipitent l'intimidation. Des exemples de ces éléments sont la réduction du personnel, les changements organisationnels et les modifications apportées à la gestion ou à la composition d'un groupe.

Conseil pour la prévention de l'intimidation en milieu de travail et pour la création d'un milieu de travail respectueux

La Loi sur la santé et la sécurité au travail encourage toutes les parties d'un milieu de travail à participer à la prévention des blessures et des maladies d'ordre professionnel et l'article 32.0.1, elle prévoit les exigences réglementaires suivantes à l'égard de l'intimidation en milieu de travail :

- L'élaboration d'une politique et d'un programme.
- La mise en place de mesures et de procédures de signalement des incidents.
- La création des grandes lignes à l'intention de l'employeur sur la façon de mener une enquête, de traiter les plaintes et d'informer le travailleur à propos de la politique et du programme.

La Loi sur la santé et la sécurité au travail a été modifiée en juin 2010 afin de protéger les travailleurs contre le harcèlement et la violence en milieu de travail.

Voici quelques conseils indiquant comment chaque partie peut contribuer à la prévention de l'intimidation en milieu de travail.

Employés – Que faire si vous êtes victime d'intimidation en milieu de travail?

1. Informez vous à propos de l'intimidation les renseignements vous donnent du pouvoir. Reportez vous aux renseignements sur les ressources qui se trouvent à la fin de ce livret.
2. N'ignorez pas les comportements intimidateurs. N'oubliez pas, les statistiques illustrent que vous n'êtes pas seul.
3. Obtenez de l'aide ou du soutien. Parlez en aux personnes auxquelles vous faites confiance. Avez vous des amis, des membres de la famille, un syndicat, des collègues ou un autre groupe qui sont réellement compréhensifs et disposés à vous aider? Pouvez vous parler au responsable du PAE, à un conseiller ou à un médecin?
4. Documentez chaque événement. Commencez un journal et chaque soir inscrivez y les événements. Inscrivez la date (et l'heure si ce renseignement est pertinent), qui était présent, ce qui s'est passé et comment vous vous êtes senti.
5. Abordez la situation avec l'intimidateur si vous vous sentez à l'aise et en sécurité. Faites lui savoir que son comportement est inacceptable. Demeurez calme; soyez poli et respectueux.
6. Soyez disposé à examiner votre propre comportement et vos propres émotions.
7. Signalez l'événement à votre gestionnaire ou au service des ressources humaines.

(Sofield et Salmond 2003; Massachusetts Nurses Association 2008; RCN 2005; www.nobullyforme.ca)

Si vous êtes confronté – Vous devez connaître quelques réponses à l'épreuve des intimidateurs

- Exercez vous à écouter l'intimidateur et à faire preuve d'esprit critique. Lorsque vous entendez des mots qui vous attaquent (critique, blâme ou autojustification), ayez recours aux réponses suivantes : Excusez vous tout simplement à l'aide de ces réponses à l'épreuve des intimidateurs et éloignez vous.
- Pardonnez moi, je dois assister à une réunion.
- Je dois me présenter à un événement. On s'en reparle plus tard.
- Pardonnez moi, j'étais sur le point de sortir. Pouvons nous en reparler demain?

- Parlons en plus tard (cet après midi). Je dois m'occuper d'une urgence.
- (De manière non défensive) Pensez vous? Peut être avez vous raison.
- Je ne suis pas d'accord mais je suis certain que nous pourrons en reparler à un autre moment.

Acquisition d'aptitudes pour se défendre

- 10 moyens que vous pouvez prendre pour prévenir l'intimidation

1. Détournez l'intimidateur si vous en êtes capable (voir « Si vous êtes confronté », ci dessus). Demeurez calme, restez ferme et tentez d'avoir l'air confiant. Tenez un registre des incidents; vous aurez besoin de ces preuves lorsque vous porterez plainte.
2. Examinez la description de votre emploi. Si on vous donne des tâches ingrates ou si votre charge de travail s'accroît et que les échéanciers raccourcissent, vous pouvez faire quelque chose si ces conditions vont à l'encontre de votre contrat.
3. Essayez d'avoir des témoins lors des incidents d'intimidation et évitez d'être seul avec votre intimidateur.
4. Au travail, obtenez des conseils auprès de votre syndicat, du personnel et des agents de santé et sécurité. Votre employeur a t il prévu une politique relative au harcèlement ou aux comportements inacceptables.
5. Suivez un cours de gestion du stress et/ou un cours d'affirmation de soi. Ces cours sont bons pour votre santé globale et pourraient vous aider à l'avenir.
6. Si vous décidez de porter plainte, énoncez les faits clairement.
7. Obtenez le soutien affectif auprès de votre famille et de vos amis et parlez leur de vos émotions. Informez vous à propos du counselling.
8. Si vous décidez de quitter votre emploi en raison de l'intimidation, mentionnez la raison exacte de votre démission à votre employeur. Cela pourrait éventuellement aider d'autres personnes.
9. Si vous désirez poursuivre votre employeur, commencez par demander conseil à votre syndicat.
10. Sachez qu'il est possible d'entreprendre différentes formes de poursuites dont les poursuites devant les tribunaux industriels, les poursuites civiles pour les lésions corporelles voire les poursuites criminelles.

Ce que les collègues peuvent et devraient faire

« Celui qui accepte le mal sans lutter contre lui coopère avec lui. »

– Martin Luther King

1. Tenez-vous à côté du collègue intimidé immédiatement après une attaque. Allez le/la voir après l'incident qui laisse votre collègue en situation évidente d'échec.
2. Refusez de trahir votre collègue lorsque le patron intimidateur vous le demande. C'est le jeu « diviser pour mieux régner ». Prendre parti pour l'intimidateur peut accorder une immunité à court terme mais à quel coût sur le plan éthique? Comment pouvez-vous être intègre si vous restez à côté d'un collègue et le regardez se faire maltraiter?
3. Participez aux réunions du gestionnaire intimidateur à titre de témoin ou de représentant. Les témoins peuvent refroidir les intimidateurs les plus agressifs, car ces derniers prennent des précautions afin de ne pas dévoiler leurs tactiques en public de peur d'être reconnus.
4. Témoignez lors des auditions, des séances d'arbitrages et de médiation. Cela peut être aussi simple que de faire une déclaration écrite ou de témoigner en personne. (Bien sûr, il y a des risques que l'intimidateur riposte. Mais si le milieu de travail est si terrifiant, les résultats que vous craignez seront probablement moins graves que la réalité actuelle.)
5. Lorsqu'un collègue vit de l'intimidation (même derrière des portes closes), invoquez ce que les infirmières des salles d'opération appellent le Code rose. Encercler l'intimidateur à titre de groupe uni. Dites-lui d'arrêter; expliquez clairement que ces tactiques scandaleuses sont inacceptables et non professionnelles. Menacez d'interrompre le travail si l'intimidateur ne cesse pas d'attaquer la personne ciblée ou s'il tente d'attaquer un autre membre du groupe.

(Adapté de : <http://bullyinginstitute.org/education/bbstudies/coworkers.html>)

Superviseurs

- Appliquez les politiques contre la discrimination et le harcèlement.
- Participez à des séances d'information ou de formation portant sur la manière efficace de traiter avec l'intimidation.
- Consultez les professionnels des ressources humaines au besoin.
- Fournissez au personnel des séances d'information ou de formation portant sur les politiques relatives au harcèlement/à la discrimination.
- Fournissez des séances d'information sur l'intimidation en milieu de

L'employeur et le superviseur ont le devoir général de protéger les travailleurs contre les dangers.(PSTSP art. 25 et 27). Ce devoir peut toucher les sources potentielles de blessures à la santé physique et mentale.

travail afin de sensibiliser les employés et de les aider à mieux comprendre ce phénomène.

- Encouragez le personnel à signaler les événements d'intimidation.
- Prenez toutes les plaintes au sérieux et assurez vous qu'une enquête approfondie est menée.
- Examinez rapidement toutes les plaintes.
- Surveillez le comportement du personnel et occupez vous des comportements inappropriés rapidement.
- Assurez vous que le membre du personnel qui intimide les autres reçoive des services de counselling.
- Fournissez un appui au personnel et faites les recommandations appropriées au besoin.
- Utilisez des pratiques de gestion justes, équitables et transparentes.
- Concevez des stratégies créatives afin d'améliorer le moral du personnel.
- Lorsque cela est possible, demandez à l'ensemble du personnel de participer à la prise de décision.

Employeur

- Assurez vous d'obtenir l'engagement des gestionnaires principaux.
- Créez une culture prévoyant des normes ou des valeurs qui vont à l'encontre de l'intimidation.
- Élaborez et mettez en œuvre des politiques contre la discrimination/ le harcèlement à l'aide du CMSS, des syndicats et du personnel de première ligne. Cette politique doit formuler clairement les comportements acceptables et ceux qui ne le sont pas. Une approche de tolérance zéro à l'égard de toutes les formes d'intimidation est préférable (vous reporter à la Politique relative à l'intimidation en milieu de travail).

- À l'aide d'un sondage sur le milieu de travail, procédez à une évaluation des besoins afin de comprendre les attitudes et les pratiques de l'organisation.
- Concevez et mettez en œuvre des processus de signalement et d'enquête. L'employeur doit également veiller à ce qu'une procédure de signalement soit en place afin que les employés puissent signaler les incidents d'intimidation à leurs superviseurs. Souvent, il est uniquement nécessaire de nommer un délégué du service des ressources humaines.
- Élaborez un processus de résolution de conflits.
- Offrez aux superviseurs et aux gestionnaires des formations portant sur la mise en application de la politique et sur la manière de traiter les plaintes et les situations d'intimidation.
- Fournissez un réseau de soutien au personnel.
- Veillez à ce que des séances d'information sur les politiques relatives à la discrimination et sur le harcèlement figurent dans la formation des nouveaux employés (vous reporter à Que faut-il inclure dans les programmes d'éducation?)

Le Code des droits de la personne de l'Ontario Le Code stipule que l'Ontario a pour principe de reconnaître la dignité et la valeur de toute personne et d'assurer à tous les mêmes droits et les mêmes chances, sans discrimination.

Reconnaître et éliminer les risques d'intimidation en milieu de travail

L'intimidation en milieu de travail doit être gérée comme n'importe quel autre danger pour la santé et la sécurité au travail. Une fois que l'on connaît l'existence de l'intimidation en milieu de travail, le degré de risque doit être évalué et ce risque doit être maîtrisé et examiné afin de veiller à ce qu'il ne pose pas de problème ou qu'il ne continue pas à poser un problème dans le milieu de travail.

Une évaluation des risques en milieu de travail doit comporter les risques encourus par l'employeur si l'intimidation en milieu de travail n'est pas abordée de manière appropriée. À l'aide d'un processus en quatre étapes, les employeurs devraient être en mesure de réduire au minimum les coûts directs et indirects associés à l'intimidation en milieu de travail et à s'assurer que la santé, la sécurité et le bien être du personnel et des autres personnes en cause ne sont pas mis en péril.

Étape 1 – Reconnaître les risques

La première étape du processus est de déterminer s'il existe ou non de l'intimidation en milieu de travail ou s'il est possible qu'elle s'y produise à l'avenir.

Le fardeau de franchir les étapes raisonnables qui aideront à déterminer s'il y a ou non de l'intimidation en milieu de travail ou s'il est possible qu'elle s'y produise incombe à l'employeur. On recommande que les employeurs :

- examinent les tâches requises et les procédures de travail afin de déterminer quels sont les facteurs propices à l'intimidation;
- se penchent sur les modes de fonctionnement plutôt que sur les personnes;
- réalisent un sondage portant sur les questions liées à l'intimidation en milieu de travail auprès des employés;
- observent les tendances en matière d'absentéisme, de congé de maladie, de roulement de personnel, de griefs, de rapports d'accident ou de tout autre rapport afin de reconnaître des modèles ou des changements soudains inexplicables;
- observent la détérioration des relations de travail entre les employés, les clients ou les gestionnaires;
- examinent la rétroaction recueillie au moyen des entrevues de fin d'emploi ou celle obtenue directement auprès des gestionnaires, des superviseurs ou de toute autre partie interne ou externe.

Cette liste de vérification a été conçue pour aider les employeurs, les représentants à la sécurité et à la santé et les comités mixtes sur la santé et la sécurité à évaluer s'il existe un potentiel d'intimidation dans le milieu de travail.

need to conduct a risk assessment of your workplace and develop the

	Oui	Non
Existe-t-il des procédures de travail et de signalement relatives à l'intimidation en milieu de travail?		
Avez-vous mentionné vos attentes à l'égard des comportements acceptables?		
Les employés sont-ils tenus au courant des procédures liées à l'intimidation en milieu de travail, de leurs rôles et de leurs responsabilités et des comportement appropriés à l'égard de l'intimidation en milieu de travail?		
Existe-t-il des processus ou des procédures pour traiter et pour résoudre les conflits et les agressions en milieu de travail?		
Vos employés connaissent-ils le Code des droits de la personne de l'Ontario, plus particulièrement les clauses qui prévoient que la discrimination et le harcèlement sont illégaux et ne seront pas tolérés dans le milieu de travail?		

Si vous avez répondu « Non » à l'une des questions ci-dessous, il est possible que vous deviez procéder à l'évaluation des risques dans votre milieu de travail et élaborer les politiques et les procédures appropriées.

	Oui	Non
Des griefs ou des plaintes à propos de l'intimidation en milieu de travail ont-ils déjà été déposés par des employés?		
Les taux ou les modèles d'absentéisme ou de maladie suggèrent-ils que l'intimidation puisse poser des problèmes dans votre milieu de travail?		
Se produit-il des incidents ou des actes flagrants d'intimidation en milieu de travail qu'une personne peut juger inappropriés -comme l'initiation de nouveaux employés, des documents, des images ou des comportements offensants, etc., - sont-ils tolérés ou acceptés dans le milieu de travail?		
Les taux de roulement de personnel ou les demandes de transfert sont-ils inhabituels et peuvent-ils être attribués à des incidents ou à des gestes d'intimidation en milieu de travail?		

Si vous avez répondu « Oui » à l'une des questions ci-dessus, il est possible que vous deviez procéder à l'évaluation des risques de votre milieu de travail.

(Adapté de : <http://www.stopbullyingsa.com.au/documents/checklist.pdf>)

Étape 2 – Évaluer les facteurs de risque

La deuxième étape est de déterminer, en consultation avec les personnes touchées, les circonstances et les comportements précis qui peuvent se traduire par de l'intimidation en milieu de travail et d'évaluer les probabilités que ces comportements influent sur la santé, sur la sécurité et sur le bien être des employés.

Les employeurs devraient vérifier si les situations suivantes se produisent ou si elles ont été reconnues au cours de l'étape 1 :

- Critiques répétées et injustifiées ciblant une personne ou des personnes plutôt que le rendement au travail.
- Menaces ou sanctions sans raison justifiable.
- Attribution excessive de tâches à une personne précise ou une partie trop grande des tâches désagréables.
- Vérification constante déplacée ou injustifiée de la qualité du travail d'un employé, de sa contribution ou de ses allées et venues.
- Critiques, sarcasme ou insultes destinés à humilier une personne particulièrement devant le personnel et les clients.
- Refus d'offrir des occasions intéressantes de formation, de promotion, d'emplois ou d'assignation.
- Rétention délibérée de renseignements nécessaires pour qu'une personne puisse exécuter une tâche selon les normes exigées.
- Sabotage d'un travail d'une personne précise.
- Exclusion d'une personne précise des événements sociaux du milieu de travail.
- Diffusion de commérages ou de fausses rumeurs à propos d'une personne en particulier.
- Farces ou formes de rituels humiliants dont les initiations.

Étape 3 – Contrôler les facteurs de risque

La troisième étape comporte l'élaboration et la mise en place de stratégies et de plans afin de réduire au minimum et de contrôler l'intimidation en milieu de travail. On recommande que ces stratégies et ces plans prévoient :

- L'élaboration de politiques relatives à l'intimidation en milieu de travail.
- La création d'un aperçu des comportements acceptables et non acceptables, y compris une approche de tolérance zéro à l'égard de toutes les formes d'intimidation.
- La définition de l'intimidation comme une violence psychologique destructive et totalement inacceptable.
- La formulation des conséquences dans le cas de non conformité aux exigences relatives au comportement approprié.
- L'établissement de procédures de signalement ou la nomination d'un délégué des ressources humaines qui permettra aux employés de signaler les incidents d'intimidation à leurs superviseurs.
- L'élaboration d'une procédure de traitement des plaintes et d'enquête de tous les incidents signalés.
- La formation, l'éducation et la sensibilisation de tous les employés à propos de l'intimidation en milieu de travail.
- L'établissement de lignes directrices visant à gérer le comportement perturbateur d'un médecin (Agrément Canada 2008).
- L'assurance que les gestionnaires (et les personnes occupant des postes de responsabilités) sachent qu'elles doivent aider l'employeur à se conformer à ses obligations.
- La communication avec les services de soutien offerts aux employés, à la victime et à l'auteur de la violence (le PAE, soins médicaux au besoin, etc.).
- La mise à disposition de descriptions de tâches qui donnent un aperçu des rôles et des responsabilités précis de chaque poste du milieu de travail.
- La tenue de documents statistiques et de renseignements liés à la productivité, à l'absentéisme, aux griefs, aux accidents de travail, aux plaintes formulées par les clients, aux mesures disciplinaires, etc.

Politique relative à l'intimidation en milieu de travail

Certaines organisations choisissent d'intégrer l'intimidation en milieu de travail à la politique relative à la violence alors que d'autres élaborent une politique distincte. Le choix dépend de l'organisation, mais une perspective de tolérance zéro doit être adoptée pour tout type de comportement violent y compris l'intimidation.

Politique relative à l'intimidation en milieu de travail

Adapté de la Commission of Occupational Safety and Health, Government of Western Australia, http://www.worksafe.wa.gov.au/newsite/worksafe/media/Guide_bullying_emplo.pdf

L'entreprise X considère que l'intimidation en milieu de travail est inacceptable et ne la tolérera en aucune circonstance.

L'intimidation en milieu de travail est caractérisée par un comportement qui blesse, intimide, offense, dégrade ou humilie un employé qui peut se produire devant d'autres employés ou des clients. L'intimidation en milieu de travail peut entraîner la perte d'employés formés et talentueux, la réduction de la productivité et du moral des employés et représenter des risques sur le plan juridique.

L'entreprise X croit que tous les employés doivent pouvoir travailler dans un environnement sans intimidation. Les gestionnaires et les superviseurs doivent veiller à ce que les employés ne vivent pas d'intimidation.

L'entreprise X dispose de procédures de grief et de signalement pour aborder l'intimidation en milieu de travail. Tous les rapports d'incidents d'intimidation en milieu de travail seront traités sérieusement et une enquête sera menée de manière rapide, confidentielle et impartiale.

L'entreprise X encourage tous les employés à signaler les incidents d'intimidation en milieu de travail. Les gestionnaires et les superviseurs doivent veiller à ce que les employés qui déposent des plaintes ou les témoins ne soient persécutés.

Des mesures disciplinaires seront prises contre quiconque intimide un collègue. Les mesures disciplinaires peuvent prendre la forme d'avertissement, de transfert, de counselling, de rétrogradation ou de congédiement, selon les circonstances.

La personne-ressource pour l'intimidation en milieu de travail est :

Nom : _____

Numéro de téléphone : _____

Élaboration d'un processus complet de résolution de conflits

Le processus de résolution de conflits est conçu pour éliminer les risques d'intimidation en milieu de travail en mettant en œuvre une approche systématique et planifiée à la gestion de ce risque professionnel. Il est important que chaque employé sache qu'une procédure est en place dans l'éventualité où il vivrait de l'intimidation au travail. Il est utile d'offrir plusieurs choix de résolutions aux employés comme la possibilité d'agir personnellement ou de porter plainte de manière formelle ou informelle.

Choix pour l'employé qui souhaite agir seul

Un employé peut choisir de parler seul à l'auteur de la violence. Il est recommandé qu'il prenne des notes de cette conversation. Il doit également pouvoir obtenir des renseignements et des conseils auprès des personnes suivantes :

- Représentant à la sécurité et à la santé.
- Gestionnaire des ressources humaines.
- Représentant syndical.
- Gestionnaire.
- Conseiller.

Processus informel de résolution de conflits

Le processus informel de résolution de conflits vise à faire en sorte que les incidents d'intimidation soient résolus sans les plus brefs délais. Ce processus procure habituellement une résolution plus rapide et plus satisfaisante pour les deux parties. Il vaut mieux ne pas mener d'enquête ou ne pas prendre de mesure disciplinaire à la suite d'une plainte informelle. Il faut plutôt adopter une approche non punitive et de conciliation afin d'aider les parties à s'entendre et à faire en sorte que l'auteur de la violence se comporte de manière appropriée. L'objectif principal est le retour au travail productif sans autre interruption.

Le gestionnaire peut également aider à résoudre le problème s'il possède les aptitudes et si cela est approprié, ou vous pouvez organiser une intervention avec un spécialiste. Il est important que l'employé puisse faire confiance au conciliateur.

Les gestionnaires et les superviseurs peuvent utiliser cet outil afin de déterminer si le « suspect » du milieu de travail peut être qualifié « d'intimidateur ».

Si oui, cochez	Comportement observé les
<input type="checkbox"/>	Blâme autres pour les « erreurs ».
<input type="checkbox"/>	Hurle et crie.
<input type="checkbox"/>	Formule des demandes déraisonnables.
<input type="checkbox"/>	Ment souvent aux autres.
<input type="checkbox"/>	Insulte et dénigre les autres.
<input type="checkbox"/>	Critique les habiletés des autres.
<input type="checkbox"/>	Ignore et nie l'évidence des accomplissements des autres.
<input type="checkbox"/>	S'approprié les réalisations des autres.
<input type="checkbox"/>	Menace les autres sur le lieu de travail.
<input type="checkbox"/>	Déclenche des rumeurs afin de blesser les autres.

Si vous cochez une ou deux cases :

Il ne faut pas s'inquiéter outre mesure. Certains des symptômes inscrits ci dessus sont des indicateurs typiques à un milieu de travail stressant.

Vous avez coché plus de deux cases :

Si vous avez observé plusieurs de ces comportements chez une personne et avez remarqué une tendance persistante, il vaut mieux la surveiller de plus près.

(<http://bullyfreework.com>)

Procédure d'enquête formelle

Il est important que les employés sachent clairement à quoi s'attendre lorsqu'ils déposent une plainte formelle. Par exemple, vous pouvez informer les employés que :

- Les procédures d'enquête respecteront les principes de justice naturelle afin de veiller à ce qu'elles soient équitables pour toutes les parties.
- Une enquête sera menée le plus rapidement possible suivant la réception de la plainte.
- Elle sera menée par une personne impartiale qui peut agir sans entrave.

La procédure formelle comportera les étapes suivantes :

- **Dépôt de la plainte** La plainte doit être formulée par écrit et comprendre des éléments précis comme les dates et les heures et les témoins des événements.
- **Réaction initiale** Faire en sorte qu'un gestionnaire principal approprié rencontre les deux parties séparément le plus rapidement possible et leur explique la procédure formelle ainsi que leurs droits et leurs responsabilités.
- **Nomination d'un enquêteur** Veiller à ce qu'un enquêteur indépendant et impartial examine la plainte.
- **L'enquête** L'enquêteur doit communiquer par écrit avec l'intimidateur présumé afin de l'informer des détails de la plainte. L'enquêteur doit par la suite faire passer une entrevue à l'intimidateur présumé. Si la personne accusée reconnaît son comportement, le problème peut être réacheminé vers l'employeur qui prendra les mesures appropriées. Ces mesures peuvent comprendre les mesures disciplinaires ou les services de soutien par exemple, un programme de maîtrise de la colère. Si l'intimidateur présumé conteste l'allégation, il est nécessaire de poursuivre l'enquête dans le but de déterminer les faits. Cela comprend une rencontre avec la personne qui a déposé la plainte et les témoins disponibles.
- **Conclusions** – L'enquêteur doit fournir à l'employeur un rapport écrit des conclusions de l'enquête. L'employeur doit par la suite rencontrer les deux parties individuellement afin de leur expliquer les conclusions de l'enquête et également les informer par écrit. Si l'allégation n'est pas corroborée, cela ne signifie pas nécessairement que l'intimidation ne s'est pas produite. Les employeurs doivent déterminer quelles mesures peuvent être prises pour que les parties puissent recommencer à travailler ensemble.
- **Appel** Prévoit des mécanismes permettant aux parties de porter la décision en appel si elles croient qu'un appel est justifié.

Less than 30 per cent of nurses who have experienced bullying and harassment were satisfied with their employer's handling of the situation (Sweet 2005).

- Accès au counselling ou à la réhabilitation Ces services doivent être offerts :
 - Au plaignant, pour l'aider à trouver des stratégies d'adaptation pour l'aider à composer avec l'intimidateur présumé pendant la résolution du problème.
 - À l'intimidateur présumé pour lui permettre de reconnaître et de modifier son comportement.
 - À tout membre de l'équipe touché par cette situation.
- Revue – Veiller à ce que les résolutions, le bien être continu et le comportement de toutes les parties soient revus avec le plaignant et avec l'intimidateur présumé peu après la résolution afin de vous assurer que les mesures prises pour contrer l'intimidation soient efficaces.

(Adapté de : <http://www.stopbullyingsa.com.au/develop.asp>)

Le Règlement sur les établissements d'hébergement et de soins de santé (art. 8 et 9) prévoit qu'un employeur prenne en note les mesures et les procédures visant à protéger la santé et la sécurité des travailleurs, qu'il les révise au moins une fois par année en consultation avec le comité mixte sur la santé et la sécurité et qu'il prévois des formations et des programmes d'éducation en matière de mesures relatives à la santé et à la sécurité pertinentes à l'emploi des travailleurs.

Que faut-il inclure dans les programmes d'éducation?

- Des politiques et des procédures organisationnelles.
- Des formations à l'intention des superviseurs et des gestionnaires portant sur la mise en application de la politique, sur la rédaction de rapports d'enquête et de lignes directrices à propos de la manière de traiter les plaintes et les situations. Assurez-vous qu'ils ne confondent pas l'intimidateur plutôt que lui expliquer que son comportement doit cesser.
- Des renseignements sur la façon de réagir en présence d'un comportement inacceptable.
- Des formations portant sur la résolution de conflits, sur les aptitudes à la communication et sur l'affirmation de soi.
- Des renseignements sur l'intimidation, y compris des définitions, des règlements, des exemples de repercussions sur le milieu de travail et sur les travailleurs, des profils d'intimidateurs et de victimes.
- Des signes d'intimidation dans une organisation, dans un service et chez une personne.
- Des renseignements sur la façon de signaler l'intimidation.
- Comment et où obtenir un soutien?
- L'importance de documenter l'épisode d'intimidation.

Les raisons pour lesquelles les collègues ne se défendent pas.

Les raisons pour lesquelles une personne ne se défend pas lorsqu'elle vit de l'intimidation sont très complexes comme l'indique la liste des scénarios potentiels suivants :

- La victime d'intimidation est mise en situation de faiblesse en raison de l'isolement et de l'exclusion.
- L'intimidateur menace et intimide constamment la cible et les collègues.
- La victime a peur d'affirmer ses droits.
- La cible ressent maintenant beaucoup de honte, d'embarras, de peur et de culpabilité - sentiments éveillés par l'intimidateur.
- La victime se sent abasourdie, souvent elle ne peut pas croire ce qui se produit et d'une certaine manière, elle se sent responsable comme le prouvent les pensées qui lui reviennent constamment à l'esprit : « Pourquoi moi? » et « Pourquoi l'ai-je laissé me faire cela? »
- La victime a peur de perdre son emploi.
- Elle a peur de ne pas pouvoir obtenir une référence.
- La victime peut souffrir de graves troubles psychiatriques, elle peut vivre un traumatisme et se trouver incapable de formuler clairement les faits tandis que l'intimidateur reste désinvolte et plausible.
- La victime ne connaît pas d'intimidateurs en série, ni de sociopathes, etc., et ne possède pas l'expérience pour composer avec ces personnages.
- Les connaissances sur l'intimidation sont insuffisantes.
- La victime craint que personne ne la croie.
- Les intimidateurs sont encouragés et récompensés, souvent à l'aide d'une promotion.
- Dans plusieurs cas, les syndicats ne sont d'aucun secours et peuvent faire partie du problème.
- La victime ne veut pas que le mot « stress » figure dans son dossier médical.
- La victime ne veut pas causer de troubles aux autres et elle hésite à déposer un grief contre un autre être humain.
- Si un autre gestionnaire gère le grief, il est possible qu'il soit lié à l'intimidateur d'une façon ou d'une autre.

(Adapté de : UK National Workplace Bullying Advice, <http://www.bullyonline.org/workbully/amibeing.htm> et Stop Bullying in South Australia, <http://www.stopbullyingsa.com.au/recognise.asp>)

Les intimideurs posent de graves risques pour la santé mentale et physique du personnel infirmier ce qui peut entraîner une détérioration des soins des malades. Si les employeurs, le personnel et les clients prennent ces incidents au sérieux, les risques seront éliminés dans le secteur des soins de santé.

(International Council of Nurses 2007).

Étape 4 - Évaluation et revue

La quatrième étape comporte la revue et l'évaluation continues des stratégies et des plans mis en œuvre afin de prévenir et de contrôler l'intimidation en milieu de travail. Le processus de revue et d'évaluation doit veiller à ce que ces stratégies soient efficaces.

Si le milieu de travail compte un représentant à la sécurité et à la santé ou un comité mixte sur la santé et la sécurité, leur consultation doit figurer dans le processus mis en place pour élaborer les stratégies contre l'intimidation et pour effectuer la surveillance et la revue continues de l'efficacité de ces stratégies.

Mettre les connaissances à profit

L'étude de cas suivante constitue un exemple de la manière dont l'employeur, le superviseur et les collègues peuvent réagir dans cette situation d'intimidation potentielle.

John est un travailleur d'âge moyen qui lutte pour être à la hauteur des changements rapides qui se produisent dans son milieu de travail. Son superviseur critique constamment son travail, le taquine continuellement devant les autres, l'exclut des réunions auxquelles John doit se présenter et lui crie après pour des futilités. John est inquiet.

La liste ci dessous donne un aperçu des mesures que l'employeur, le superviseur et les collègues peuvent prendre.

L'employeur peut réagir en :

- Élaborant et en mettant en application une politique de tolérance zéro.
- Offrant un programme d'aide à l'intention de tous les employés.
- Offrant un programme de formation portant sur l'intimidation en milieu de travail à l'intention de tout le personnel.
- Éduquant les gestionnaires à propos des stratégies de gestion.
- Réalisant une évaluation de la culture.
- Préparant des fiches de renseignements et un processus de signalement à l'intention des employés.
- En disciplinant, en recyclant, en suspendant ou en congédiant l'auteur de la violence.

Le superviseur peut réagir en :

(Dans ce cas, il s'agit de la personne ayant autorité sur le superviseur de John).

- Évaluant le service où l'intimidation peut se produire.
- Encourageant le signalement de tous les incidents.
- Examinant le rapport portant sur l'intimidation et en passant les deux parties en entrevue.
- Offrant des renseignements à John pour lui indiquer quelles sont les ressources disponibles à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.
- Rappelant la disponibilité du programme d'aide aux employés à tous les employés.
- Surveillant les comportements (y compris les pratiques de gestion) au sein de son service afin de déceler des signes.
- Avertissant l'auteur de la violence que son comportement doit cesser.

Le collègue peut réagir en :

- Passant plus de temps avec John, en lui offrant une oreille attentive et en lui rappelant que souvent, les intimidateurs sont intimidés par leurs victimes.
- En restant auprès de John immédiatement après une attaque pour lui offrir son soutien.
- Encourageant John à signaler l'incident ou à réagir à ce comportement.
- Encerclant l'intimidateur à titre de groupe uni; en lui disant de cesser ce comportement inacceptable.
- Offrant d'être présent si John doit rencontrer son superviseur.
- Offrant d'être témoin lorsqu'il signalera les épisodes d'intimidation.
- Tenant tête à l'intimidateur et en arrêtant de dire du mal de la victime.

Voici des réponses que John peut utiliser s'il est disposé à confronter son superviseur :

- Je n'aime pas entendre crier. Veuillez parler moins fort.
- Je n'apprécie pas que vous me dénigriez devant mes collègues.
- Je me sens humilié lorsque vous me dites...
- Je n'aime pas que vous pointiez le doigt en ma direction.
- Je veux avoir une bonne relation professionnelle avec vous.

Conclusion

Il est nécessaire de connaître la prévalence de l'intimidation en milieu de travail et ses répercussions sur la victime, sur les collègues et sur l'organisation afin de mettre en œuvre un plan de prévention de la violence en milieu de travail qui aborde immédiatement l'ensemble des signalements d'incidents d'intimidation. Les suggestions formulées dans ce livret peuvent aider l'organisation à établir des procédures de prévention et à élaborer un programme d'éducation visant à sensibiliser son personnel à l'intimidation en milieu de travail. Bien que chaque organisation soit différente, il est possible de réduire au minimum les répercussions de l'intimidation en milieu de travail en étant préparé et en connaissant les mesures à prendre.

Glossaire des termes

PAE – programme d'aide aux employés

Violence horizontale ou latérale – violence ou agression entre collègues

LSST – Loi sur la santé et la sécurité au travail

RCN – Royal College of Nursing

Violence verbale – emploi de jurons, d'insultes ou d'un langage condescendant

Agression verbale – agressivité que se manifeste verbalement (p. ex., moqueries et insultes [Agence de la santé publique du Canada])

Victimisation – se produit lorsqu' « une personne subit un tort ou lorsqu'on lui profère des menaces sur le plan physique, émotionnel et/ou financier »; dont la violence et la négligence physique, sexuelle, psychologique et émotionnelle (US Centers for Disease Control and Prevention)

Harcèlement en milieu de travail – « adoption d'une ligne de conduite caractérisée par des remarques ou des gestes vexatoires contre un travailleur dans un milieu de travail lorsqu'il sait ou devrait raisonnablement savoir que ces remarques ou ces gestes sont importuns. »

(Loi sur la santé et la sécurité au travail)

Ressources : Intimidation en milieu de travail

Guide de la Loi canadienne sur les droits de la personne

http://www.chrc-ccdp.ca/legislation_policies/chra_guide_lcdp-fra.aspx

Anger Management Resource (pour les intimidateurs)

www.angermanagementresource.com

BullyFreeWork

bullyfreework.com

Bully Free at Work

www.bullyfreeatwork.com

Groupe de soutien en ligne pour les intimidateurs

finance.groups.yahoo.com/group/bullyonline

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail –information générale <http://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/bullying.html>

Canadian Injured Workers Alliance

www.ciwa.ca

Institut canadien d'information juridique (CanLII)

www.canlii.org

Conseil canadien de la sécurité – L'intimidation en milieu de travail

<https://canadasafetycouncil.org/fr/la-securite-au-travail/lintimidation-en-milieu-de-travail>

Chartered Institute of Personnel and Development

www.cipd.co.uk

Doors of Hope

Offre des renseignements à l'intention des victimes de violence faite aux enfants et aux adultes, de violence familiale, de décès soudain, de violence à l'école, d'intimidation, etc. www.doorsofhope.com

Ministère du Travail

Ressources sur la violence et le harcèlement au travail. <http://www.labour.gov.on.ca/french/hs/topics/workplaceviolence.php>

Monster.ca : Forum ayant pour sujet l'intimidation en milieu de travail

<http://monster.prospero.com/n/pfx/forum.aspx?webtag=mstworkbully>

Groupe de soutien Nineveh

Ministère chrétien venant en aide aux victimes d'intimidation. <http://groups.yahoo.com/group/Nineveh/>

No Bully For Me

www.nobullyforme.org

Le Code des droits de la personne de l'Ontario – Politiques

http://www.ohrc.on.ca/fr/notre_travail/politiques_directives

Psychological Harassment Information Association

www.psychologicalharassment.com

Agence de la santé publique du Canada

www.phac-aspc.gc.ca/dca-dea/pubs/ffc-ief/pdf/ffc_aggression.pdf

Stop Bullying in South Australia

www.stopbullyingsa.com.au

La Commission of Occupational Safety and Health, Government de l'Ouest de l'Australie

www.worksafe.wa.gov.au

Barreau du Haut-Canada

www.lsuc.on.ca

The Workplace Bullying and Trauma Institute- matériel et références

<http://bullyinginstitute.org>

UK National Workplace Bullying Advice

www.bullyonline.org/workbully/amibeing.htm

Intimidation en milieu de travail - l'intimidation dans les médias

<http://workplacebullying.org/press.html>

Workplace Bullying Institute

www.workdoctor.com

Workplace Mobbing in Canada

<http://members.shaw.ca/mobbing/mobbingCA/index.htm>

Références

- Agrément Canada 2008, *Prevention of Workplace Violence in the Health Care Sector*, Agrément Canada, Ottawa.
- Business Europe 2007, Framework agreement on harassment and violence at work, Bruxelles, Belgique.
- Hutchinson, M, Vickers, H, Jackson, D et Wikes, L 2005, 'I'm gonna do what I wanna do; Organizational changes as a legitimized vehicle for bullies', *Health Care Manage Review*, vol. 30, n° 4, pp. 331 336.
- International Council of Nurses 2007, "Workplace bullying in the health sector": Fiche de renseignements 1201, Genève, Suisse.
- McKenna, B, Smith, N, Poole, S et Coverdale, J 2002, 'Horizontal violence: Experiences of registered nurses in their first year of practice', *Journal of Advanced Nursing*, vol. 42, n° 1, pp. 90 96.
- Commission ontarienne des droits de la personne 2008, Directives concernant l'élaboration de politiques et de procédures en matière de droits de la personne, 30 janvier 2008.
- Rowe, M & Sherlock, H 2005, 'Stress and verbal abuse in nursing: Do burned out nurses eat their young?', *Journal of Nursing Management*, vol. 13, n° 3, pp. 242 248.
- Rowell, P 2005, 'Being a "target: at work: Or William Tell and how the apple felt', *JONA*, vol. 35, n° 9, pp. 377 379.
- Royal College of Nursing 2005, Working Well Initiative: Bullying and harassment at work, United Kingdom, consulté le 13 mars 2009, <http://www.rcn.org.uk/_data/assets/pdf_file/0004/193504/000926.pdf>
- Salin, D 2003, 'Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment', *Human Relations*, vol. 56, n° 10, pp.1213 1232.

Sofield, L et Salmond, S 2003, 'Workplace violence: A focus on verbal abuse and intent to leave the organization', *Orthopaedic Nursing*, vol. 22, n° 4, pp. 274 283.

Stanley K, Martin, M, Michel, Y, Welton, J & Nemeth, L 2007, 'Examining lateral violence in the nursing workforce', Publié dans *Mental Health Nursing*, vol. 28, pp. 1247 1265.

Sweet, M 2005, 'Beating bullying', *Australian Nursing Journal*, vol. 12, n° 1, pp. 16 19.

Workplace Bullying Institute, 2007, 'Workplace Bullying Survey', consulté le 17 mars 2009, <<http://bullyinginstitute.org/research/res/WBIsurvey2007.pdf>>.





Tous droits réservés © 2013

Public Services Health & Safety Association (PSHSA)

4950, rue Yonge, bureau 902
Toronto (Ontario) M2N 6K1 Canada

Téléphone 416-250-2131
Télécopieur 416-250-7484
Sans frais 1-877-250-7444
www.pshsa.ca

ISBN : 978-1-926937-07-6
N° de produit : VWBMNAFRO413
Deuxième édition : août 2013

Les droits d'auteur de tout le matériel de 2013 appartiennent à Public Services Health & Safety Association. Vous pouvez utiliser ou reproduire ce document à des fins de formation ou d'éducation seulement, pourvu que cet énoncé figure en entier sur toute copie ou toute reproduction. Tous les autres droits sont réservés.