

# Intimidation : les prémices du harcèlement

L'intimidation est un abus de pouvoir, une forme de harcèlement psychologique, souvent ponctuelle, donc difficile à prouver, qui n'en reste pas moins destructrice.

« **F**ais bien attention ; Je ne peux pas te laisser dire cela ; Je ne suis pas certain-e que tu puisses y arriver ; Tu es encore en RTT... ». Ces petites phrases assassines, trop souvent entendues, qui vous recadrent insidieusement sont assimilables à de l'intimidation. Les mots sont rarement bienveillants, loin de la prévenance ou du conseil : ce sont des interdictions non fondées, dont le but est de marquer une supériorité. Ces agissements, parfois non détectés par les collègues, sont néfastes pour la santé mentale des personnes mises en cause, même si le ressenti de chaque individu est différent.

### La « force » valorisée au détriment de la bienveillance

Dans les entreprises, comme dans toute société humaine, une forme de hiérarchie informelle des individus apparaît. Les moins appréciés sont sujets à des vexations, des remarques de toutes sortes. Celles et ceux qui sont trop bienveillant-e-s envers les autres apparaissent comme « faibles ». Le but de celui ou celle qui tient des propos ou exerce des actions vexatoires est de provoquer un déséquilibre social, physique, psychique, afin d'asseoir son pouvoir sur une personne ou un groupe.

Les dernières décennies ont vu émerger de profonds bouleversements dans le monde du travail. Productivité et compétitivité y sont érigées en maître-mots. D'où une pression professionnelle, des tensions dans les relations interpersonnelles au travail qui s'accroissent.

Un manager, fidèle à sa mission d'« animat.eur.ice d'équipe », n'adoptera jamais de tels comportements, mais si certains y ont recours, outre la tension sur la personne, cela montrera aux autres que personne n'est « à l'abri ». L'intimidation débouche parfois sur du harcèlement psychologique au travail : une violence intolérable.

L'intimidation :  
une violence intolérable

### L'intimidation est constitutive d'un début de harcèlement

Pour se reconstruire, il faut déjà mettre en mots l'expérience vécue. Car cette pratique, parfois involontaire ou tolérée, se répand dans les organisations (elle est même enseignée dans des formations de management). Pourtant, c'est une agression caractérisée par un déséquilibre de pouvoir, un abus du lien de subordination entre représentant-e de l'employeur et salarié-e, lorsque c'est le manager qui « intimide » ou « harcèle ».

Quelques exemples d'intimidation : des provocations, l'attaque d'un membre d'une équipe lors d'une réunion, une blague dégradante en public, des regards appuyés pour faire perdre les moyens de l'interlocuteur-ice, le simple fait de faire peur ou encore plus insidieusement de pratiquer une forme de chantage basé sur cette peur afin de dissuader la personne de faire son devoir ou de faire valoir ses droits... La surveillance sournoise du travail, sans que la victime ne puisse s'en rendre compte, constitue aussi un agissement particulièrement caractéristique de l'intimidation et d'un harcèlement psychologique.

Un autre classique de management par l'intimidation est de rétrograder un agent en diminuant son niveau de responsabilité, en lui retirant des délégations jusqu'à positionner un-e de ses ancien-ne-s collègues comme nouveau supérieur hiérarchique direct (sans que ce dernier n'ait obtenu la moindre promotion). L'intimidation est alors constitutive d'un harcèlement.

### L'intimidation face à la syndicalisation

Ainsi, Laure, cadre à EDF s'est vue demander si elle était syndiquée lors de son entretien individuel. Une mésaven-

ture comparable est arrivée à Carole (le prénom a été modifié), cadre au BRGM. La question peut paraître banale, mais elle est surtout illégale ! Laure a répondu que non, ce qui lui a valu un « très bien ». Pour sa part, Carole a pris moins de gants, rétorquant sèchement que ça ne concernait qu'elle même !

Dans le cas de Laure, que se cache-t-il derrière cette appréciation ? Être non syndiquée serait meilleur pour son avenir, sa carrière ? Cette pratique du management reposant sur une peur « diffuse » est d'autant plus abjecte que, de nos jours, nombreux sont les salarié.e.s qui craignent pour leur emploi et qui acceptent toutes les contraintes.

Depuis quelques années, face à une palette de techniques peu scrupuleuses, les langues se délient, comme l'attestent les réseaux sociaux. Sur la toile, les hashtags dénoncent des comportements sexistes, discriminatoires... Ces nombreux témoignages, ainsi que des retours d'enquêtes, d'expertises, l'accroissement des arrêts maladie... témoignent aussi bien de la mise à mal des conditions de travail que de la situation sociologique dégradée des salarié.e.s depuis de trop nombreuses années.

## Mettre fin à ces pratiques inadmissibles

Des solutions existent à ces agressions, comme exiger des directions qu'elles les reconnaissent comme risques psycho-sociaux (RPS), les inscrire dans le document unique, mettre en place un plan de prévention... Car ces comportements produisent dans leur sillage des dégâts humains qui induisent une perte de productivité et une augmentation des arrêts maladie. Les directions doivent modifier leurs structures ainsi que leurs politiques de prévention, instaurer une communication basée sur la participation des salarié.e.s, afin de fixer par un accord commun des objectifs allant dans le sens des valeurs de chacun.e.

## Des solutions existent à ces agressions

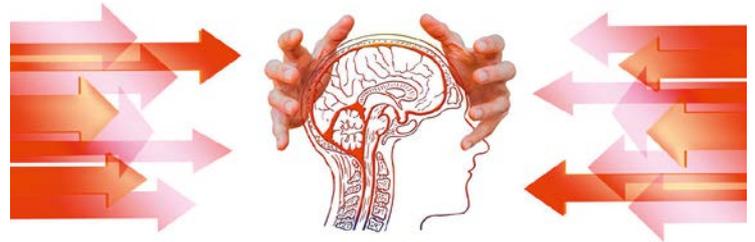
### La formation des managers est indispensable

Dans les formations, ces techniques d'abus de pouvoir doivent être caractérisées et discutées afin d'être décelées. Par exemple, en les intégrant aux risques santé-sécurité des modules de sensibilisation aux risques psychologiques.

La caricature du manager, dénué d'émotion, inhumain ou encore doté de compétences exclusivement techniques, qui n'entend rien au « social » est extrêmement rare. Il est lui aussi touché par ces tensions, sans être capable de trouver de solution pour y mettre fin. Sans doute projette-t-il son stress, voire son mal-être, sur ses subordonné.e.s ?

Il est donc crucial de mettre en place des formations spécifiques et de soutien afin que chaque manager dispose des ressources nécessaires pour animer et gérer son activité Avec les femmes et les hommes de ses équipes.

C'est pourquoi, au-delà de la formation des managers et des plans de prévention, il faut aussi s'interroger sur les conditions de travail et l'organisation du travail. Elles sont



trop souvent oubliées dans l'analyse des situations de harcèlement, alors qu'elles ne sont jamais neutres et sont souvent à l'origine des maltraitances professionnelles : charge de travail, organisation complexe (matricielle) qui multiplie les contrôles, objectifs inatteignables, baisse des moyens et d'effectifs, restructurations...

### Ne jamais rester seul.e face à ces situations !

Il faut en parler avant que la situation ne s'envenime. Il est primordial que la victime en informe au plus vite la médecine du travail. Mais aussi et surtout qu'elle s'en ouvre aux élu.e.s du personnel pour que sa voix puisse être portée, soutenue et entendue auprès de la ligne managériale. En cas de malaise suite à un échange déstabilisant, la victime doit déclarer, a minima, un accident du travail bénin auprès du service de Santé au Travail. Ainsi, cela ouvrira la possibilité de se voir reconnaître un arrêt de travail voire un accident du travail.

En effet, il faut rendre visibles et quantifiables ces situations de harcèlement qui perdurent car elles ne sont pas dénombrées. Inspecteur.rice.s du travail et psychologues du travail peuvent être aussi sollicité.e.s et sont aussi des interlocuteur.rice.s privilégié.e.s. Ils ont en effet le pouvoir de demander, voire de mettre en demeure l'employeur, afin qu'il mette en place des mesures de prévention.

Constituer un dossier solide, argumenté, est une étape importante si la victime souhaite y donner une suite sous forme de procédure en justice. D'où l'importance de poser les faits par écrit : où, quand, comment, qui était présent.e...

L'intimidation correspond moins à une pratique toxique stricto sensu qu'à l'amorce d'un processus évoluant progressivement. Les élu.e.s et militant.e.s des organisations syndicales restent en tout premier lieu les collègues auprès desquels la victime d'intimidation peut se confier sans crainte. Une étape dans un potentiel processus de harcèlement... II.Elle aidera le-la salarié.e, non seulement à identifier et prévenir les cas d'intimidation, mais aussi à déceler des sources de tension qui pourraient provoquer des conflits relationnels et par la suite conduire à des cas de harcèlement.

Il faut aussi faire en sorte que l'intimidation trouve enfin sa définition dans le Code du travail.

**En parler avant que la situation ne s'envenime !**