

Décryptage

VIOLENCE INTERNE: DERRIÈRE LES CONFLITS, L'ORGANISATION DU TRAVAIL EN QUESTION

Les violences internes sont généralement le fait de dérives organisationnelles et relationnelles se déroulant au sein d'une même organisation de travail. Afin de guider l'action de prévention, l'INRS propose un modèle général d'analyse permettant d'identifier les processus délétères en cause et, ainsi, d'agir là où se concentrent les difficultés.

INTERNAL VIOLENCE: BEHIND THE STRIFE LIES THE QUESTION OF HOW WORK IS ORGANISED - *Internal violence generally occurs when things go wrong organisationally and relationally within the same work organisation. In order to guide prevention action, INRS is proposing a general analysis model making it possible to identify the deleterious processes in question and thus to act where the difficulties are concentrated.*

MARC
FAVARO
INRS,
département
Homme
au travail

Fait culturel, économique, historique, psychologique dépassant largement le seul périmètre du monde du travail, la violence est partout et, qu'il s'agisse du monde de l'entreprise ou d'autres espaces sociaux, à l'évidence – bien que sous des formes concrètes extrêmement diverses – « *elle naît de l'impuissance et carbure à la domination* » [1]. Concernant le domaine de la prévention des violences au travail, étant donné l'universalité de la violence dans les affaires humaines, il convient de ne pas entretenir l'illusion qu'il serait envisageable d'éradiquer définitivement la violence du terrain des organisations de travail. Ainsi doit être privilégiée une perspective plus réaliste, suggérant de concentrer les efforts sur les divers moyens applicatifs de régulation de l'occurrence des violences en milieux professionnels. Toutefois, contrastant avec la relative permanence des faits de violence, ce qui apparaît comme assez récent dans le monde de l'entreprise, c'est l'extension de conditions de travail de plus en plus contraintes, voire de plus en plus délétères [2], qui participe, semble-t-il, d'une incapacité croissante à contrôler les débordements violents lorsqu'ils surgissent. Ces derniers apparaissent en outre assez symptomatiques d'une détérioration du « vivre ensemble » au travail et nombre d'observateurs attribuent cette situation au délitement des étayages collectifs autant qu'à l'étiollement

des régulations organisationnelles. Celles-ci apparaissent pourtant indispensables pour « conjurer » [3] les « agir » violents, quelles qu'en soient les modalités d'expression.

Cette articulation complexe entre pérennité des problèmes et évolutions structurelles contemporaines du monde du travail nous conduit à privilégier le niveau des déterminations organisationnelles de ces questions.

Concernant les violences au travail, on distingue souvent les « violences internes » des « violences externes » à l'entreprise. Les violences internes se manifestent entre salariés d'une même entreprise, quels que soient leurs liens fonctionnels ou hiérarchiques, tandis que les violences externes sont commises par des tiers étrangers à l'organisation (clients, usagers, fournisseurs, patients, élèves...). Elles peuvent se dérouler sur le lieu ou dans le cadre du travail et être imputables, directement ou non, à l'activité professionnelle exercée [4]. Toutefois, si l'origine des faits observables dans le monde du travail justifie l'usage de ces deux catégories, leurs manifestations concrètes sont souvent très semblables: agressions (verbales ou physiques), incivilités, attitudes méprisantes, atteintes dégradantes, etc., se manifestent aussi bien entre personnels et clientèle d'une entreprise qu'entre ces mêmes personnels.

Prenons le cas d'un établissement de soins pour personnes âgées: les résidents ne font pas partie du personnel, mais leur présence en continu rend

ENCADRÉ 1

ILLUSTRATION D'UNE DÉRIVE ORGANISATIONNELLE PRODUCTRICE D'UN RISQUE DE VIOLENCES INTERNES

Divers incidents, bénins ou plus préoccupants, émaillent la vie quotidienne d'une entreprise de transport urbain : accrochages sur la route, déguidages (sortie du rail) répétés de rames de tramways, relations tendues entre conducteurs (de bus ou de trams) et clients ainsi qu'avec le poste de contrôle-commande, etc. L'examen de ces situations (dans un contexte d'intervention au long cours) montre

une carence d'analyse de ces dysfonctionnements (absence de méthode structurée d'analyse des événements de type retour d'expérience) couplée à une faible considération par la hiérarchie des tensions et du mal-être générés par de telles situations. L'intervention contribuera à montrer le lien existant entre ces difficultés et l'augmentation et l'exacerbation de tensions, d'accusations réciproques

d'incompétence entre membres de l'entreprise ou entre services (roulage, maintenance). Les actes de violence ne tarderont pas. Ainsi, un cadre (démissionnaire) nous rapportait qu'en ouvrant son vestiaire, une lourde pièce métallique, installée à l'évidence intentionnellement en équilibre instable sur une étagère en partie haute, était tombée au sol, manquant de peu de le blesser aux pieds.

possible le développement de situations de maltraitance ou de harcèlement moral (dans ce cas de figure, en direction des résidents). S'agit-il alors de violence externe (en considérant qu'il ne s'agit pas de problèmes impliquant les membres d'une même organisation de travail)? A-t-on au contraire affaire à une situation de violence interne (du fait qu'elle se déroule strictement à l'intérieur des murs de l'entreprise ou de l'établissement concerné)? Cet exemple montre que la distinction entre violences externe et interne est peu pertinente pour comprendre ces difficultés. Il importe surtout de déterminer leur origine et leurs modalités de développement.

Toutefois, l'étude des divers motifs susceptibles d'entraîner des situations de violences internes n'est pas une tâche aisée. S'il est recommandé d'aborder la question du risque de violences internes de la même manière que d'autres classes d'exposition, en se fondant sur les neuf principes généraux de prévention (article L.4121-2 du Code du travail), certaines spécificités doivent être prises en compte. En premier lieu, le fait d'être victime d'une situation de violence n'est guère comparable à une exposition à une substance ou à un mécanisme dangereux. En effet, l'individu concerné ne reçoit pas passivement des insultes répétées de la part d'un collègue ou d'un client. Il réagit nécessairement, sous une forme ou une autre (comportementale ou verbale), plus ou moins visible. Il est dans tous les cas émotionnellement affecté¹ et interprète la situation : « Est-ce que je ne lui plais pas? Ou peut-être me suis-je mal comporté? Attend-il de moi quelque chose que je ne lui ai pas donné? Cet individu qui m'agresse n'est-il pas psychologiquement perturbé? Ou jaloux? », etc.

Il faut également bien comprendre que l'agresseur se construit aussi une représentation de sa victime, justifiant de son point de vue son comportement :

« Il est vraiment nul », « Il a une tête à claques », « Il ne me respecte pas », « Si je ne le secoue pas, il ne produit rien », etc.

De plus, ces situations, qui peuvent aller de la relation conflictuelle épisodique à la persécution caractérisée, tendent à s'entretenir selon le principe du cercle vicieux : X agit vers Y, qui réagit face à X, qui à son tour réagit, etc. Ce qui signifie que la personne chargée de la prévention des risques ne peut guère comprendre et agir sur ce type de situation en appliquant un schéma d'analyse traditionnelle de relations de cause à effet linéaires. Or, ce sont ces façons d'analyser les situations d'exposition aux risques, dans le secteur industriel notamment, qui dominent le monde de la prévention (par exemple, pour le calcul et la détermination de relations doses-effets).

Enfin, la tendance existe de ne considérer que la seule dimension psychologique de toute situation de violence. Cela peut se comprendre car les contributions techniques (équipements de travail, modes opératoires, etc.) et plus encore organisationnelles (répartition des tâches, dispositifs de contrôle, etc.) à ces formes d'exposition apparaissent beaucoup moins visibles et « explicatives » que les traits de personnalité (réels ou supposés) des personnes concernées. Ainsi, en dehors du fait qu'agir sur le caractère des personnes impliquées n'est ni techniquement très réaliste ni éthiquement très légitime, l'hypothèse de la contribution de situations de travail dégradées mérite d'être formulée.

L'apport d'un modèle général d'analyse de situations de travail pouvant conduire à la dégradation des relations entre personnels, au point d'être confrontés à l'apparition de violences caractérisées, apparaît alors nécessaire - au risque, sinon, de se perdre dans un enchevêtrement inextricable de facteurs de risque. Car en réalité, c'est moins l'identification de ces derniers qui importe (ils sont



Un modèle multi-niveaux

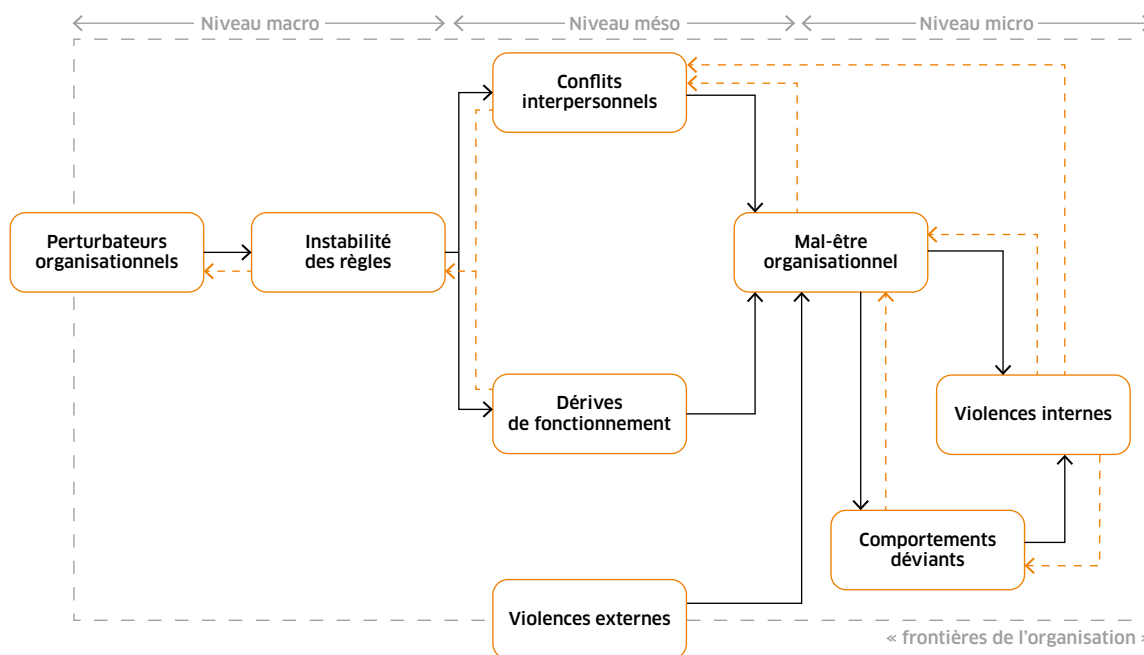


FIGURE 1 → Le modèle de situations de violences au travail (MSVT).

théoriquement innombrables et intéressent plus la recherche scientifique que l'action de terrain) que la compréhension des mécanismes organisationnels de formation des violences internes au travail. Pour ce faire, il convient de se donner les moyens méthodologiques de les repérer en vue de les réduire.

Afin de guider l'action de prévention, il s'avère donc utile de fournir un cadre d'analyse applicable à des situations de travail qui, lorsque certaines circonstances sont réunies, contribuent à enclencher la spirale des violences internes (Cf. Encadré 1). L'approche proposée par l'INRS consiste à s'appuyer sur une représentation unifiée de diverses

situations-problèmes à l'origine de la dégradation des relations entre membres d'une organisation de travail. Le principe gouvernant cette approche revient à considérer que l'accumulation progressive d'incidents techniques (pannes, erreurs de conception, etc.), de mauvaise compréhension (de règles de travail, de documents d'information, etc.) et, plus généralement, d'événements perturbateurs divers détériore, si rien n'est fait, les relations de travail entre les personnels confrontés à ces problèmes répétés [5].

La figure 1 présente le modèle de situations de violences au travail (MSVT) élaboré à cet effet. Il indique les différentes situations-problèmes

ENCADRÉ 2

SITUATIONS-PROBLÈMES IDENTIFIÉES PAR LE MODÈLE D'ÉTUDE DES VIOLENCES AU TRAVAIL

Les situations-problèmes sont au nombre de six :

- perturbateurs organisationnels internes (enjeux de notoriété/d'image, fonctionnement aux limites d'un système, court-termisme, complexité technologique, qualité totale, « excellence durable », lieux décisionnels distants, etc.) et externes (OPA hostile/rachats/fusions/acquisitions/restructurations, complexité environnementale, concurrence et marchés, etc.);
- instabilité des règles

- (mal maîtrisées), des règles de gestion (confuses), liées aux métiers (dévoyées), des règles techniques (contournées), informelles (surabondantes et opaques), etc.;
- conflits interpersonnels (rivalités, jalousies, ragots, dénigrements, désaccords, contentieux, etc.);
- dérives de fonctionnement ou de comportement lors de missions (grèves, retards, absentéismes) ou sur des aspects techniques (accidents matériels, incidents), organisationnels (violations de procédures), relationnels

- (isolement de services, dégradation du climat social), informationnels (circuits d'informations inadaptés, erreurs de destinataires), etc.;
- mal-être organisationnel (sentiment d'injustice, mécontentement, sentiment d'isolement, cynisme, apathie, défiance, suspicion, sentiment de frustration, d'inutilité, d'insécurité, d'injustice, agressivité, colère, rage, perte d'estime, etc.);
- comportements déviants (vols, atteintes aux biens, fraudes, transgressions, dissimulations, tromperies, sabotage, etc.).

(Cf. Encadré 2) à prendre en compte, ainsi que les relations de causalité circulaire entre celles-ci (les flèches noires symbolisant les relations directes d'une situation à l'autre et les flèches orange les relations en retour).

Une telle dérive conduit de proche en proche à la tentation d'attribuer des responsabilités aux uns et aux autres, à des comportements de repli, d'isolement ou encore au développement de sentiments de frustration, de non-reconnaissance du travail accompli, etc. C'est l'accumulation incontrôlée de ces comportements et vécus négatifs qui compose le terrain le plus propice aux passages à l'acte violents. Bien entendu, selon les secteurs professionnels concernés, de telles manifestations d'exacerbation d'un vécu (individuel ou collectif) négatif prendront des formes concrètes très diverses. L'important est d'identifier, pour chaque situation concernée, le processus délétère en cause ainsi que les lieux (services, fonctions, personnes) où se concentrent et se développent des difficultés.

Concrètement, dans le cas de situations préoccupantes qui ne présentent pas un caractère de blocage extrême (communication impossible) voire dramatique (suicide), un dispositif de prévention opéré en interne est alors susceptible de produire des résultats encourageants, à condition qu'il soit conceptuellement et méthodologiquement outillé. Le dispositif de prévention proposé par l'INRS, qui répond à cette double exigence, est en outre fortement contextualisé, c'est-à-dire conçu pour s'adapter au plus près des cultures de chaque entreprise concernée: possibilités d'action offertes, réceptivité et disponibilité des protagonistes et instances de décision, moyens humains et techniques envisageables, etc.

Pour ce faire, trois niveaux d'action - non exclusifs les uns des autres - sont préconisés:

- susciter le rapprochement d'instances professionnelles (par exemple: les ressources humaines, le service santé et sécurité au travail, les IRP) de façon à promouvoir et à optimiser le partage de l'importance des difficultés ressenties et de leurs localisations (Cf. Encadré 2), ce qui contribue à mobiliser les acteurs concernés;
- proposer des apports méthodologiques et pédagogiques contribuant à l'analyse des problèmes rencontrés (par exemple: outils de retours d'expérience, arbre des causes, techniques de simulation de situations), ce qui concourt à donner de la visibilité aux problèmes traités;
- mettre en place des dispositifs de débriefing et de soutien aux personnes victimes de violences (par exemple: groupes de parole, techniques d'entretien d'aide). Ces initiatives sont nécessaires pour que la réalité de la souffrance des victimes soit reconnue [6]. Elles contribuent en outre à crédibiliser le processus d'intervention engagé.

POUR EN SAVOIR +

- Voir également l'article « Analyse des violences internes: une pratique de questionnement », dans la rubrique Étude de cas page 64.

Ces propositions opérationnelles ont pour but d'instaurer ou de restaurer une régulation des processus de travail, en vue de contenir les risques de dérives organisationnelles et relationnelles, largement responsables de passages à l'acte violents entre personnels d'une même organisation de travail.

Il convient toutefois de rester prudent quant à la possibilité de mettre en œuvre l'action de prévention en interne, en particulier lorsque les situations sont très dégradées (passages à l'acte manifestes et répétés, conflits graves, suicides ou tentatives de suicides, etc.). Dans ce cas, il convient de faire rapidement intervenir un tiers extérieur compétent pour contribuer à la résolution de situations particulièrement difficiles. En outre, l'intervenant ne faisant pas partie du personnel de l'organisation de travail dans laquelle il est amené à intervenir, le risque de paralysie de l'action de prévention, dû au fait que tout acteur interne est susceptible d'être perçu comme faisant partie du problème, s'en trouve considérablement réduit². ●

1. Ajoutons que dans les situations les plus traumatisantes, la victime sera fortement exposée à des conséquences délétères pour sa santé mentale ou physique (Cf. compte-rendu du groupe de travail du Conseil d'orientation sur les conditions de travail [COCT] sur www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2013-069R_-_sante-Travail_-_DEF.pdf).

2. Cf. Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail, 2006: www.emploi.belgique.be.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] FECTEAU J. M. - La violence et ses histoires. In CHAUVAUD F. (dir.) - *La dynamique de la violence*, Rennes, PUR, 2010, pp. 135-152.
- [2] MONTEAU M. - *L'organisation délétère: la SST au prisme de l'organisation*. Paris, L'Harmattan, 2010, 375 p.
- [3] DEJOURS C. (RAPPORTEUR) - Commission « Violences, travail, emploi, santé », rapport final de la commission thématique, 2005 (disponible sur <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/054000730/0000.pdf>), 139 p. (publié ultérieurement in Dejours C. - *Conjurer la violence*. Paris, Payot, 2007, 316 p.)
- [4] GUYOT S. - Violence externe: de quoi parle-t-on?, INRS, *Hygiène et sécurité du travail*, 233, DC6, septembre 2014, pp. 6-10.
- [5] FAVARO M. - Mécanismes organisationnels de formation des violences au travail. Proposition d'un modèle-cadre pour comprendre et intervenir. Notes scientifiques et techniques de l'INRS, NS 320, 2014 (61 p).
- [6] FAVARO M. - « Écoutes-entretiens » en intervention sur des problématiques de violences en contextes professionnels: éléments de mise en œuvre et illustration. Notes scientifiques et techniques de l'INRS, NS 313, 2013 (74 p).