

Violences au travail : un modèle-cadre pour comprendre et intervenir

D'où vient le risque de violences au travail ? Outre la dimension psychologique, il faut aussi prendre en compte les dimensions technique et organisationnelle du travail. L'INRS fournit un cadre d'analyse applicable aux situations de travail susceptibles d'enclencher des violences. Et propose un dispositif de prévention selon trois niveaux d'action (rapprochement d'instances professionnelles, apports méthodologiques et pédagogiques, débriefing et soutien aux victimes), sachant que dans certaines situations très dégradées l'intervention d'un tiers extérieur sera nécessaire.

La violence est une forme d'exposition spécifique

Se pencher sur les divers motifs susceptibles d'être à l'origine de situations de violence (interne/organisationnelle ou externe/sociale) n'est pas une tâche aisée. En effet, bien que pour des raisons de cohérence générale de la mise en œuvre d'une politique de prévention en entreprise, il soit recommandable d'aborder la question du risque de violences au même titre que d'autres classes de risque, notamment en appliquant la règle méthodologique des neuf principes généraux de prévention (article L.4121-2 du code du travail), certaines spécificités, contribuant fortement à la complexité des questions traitées, méritent d'être présentées.

Marc Favaro

(marc.favaro@inrs.fr), docteur en psychologie, INRS, département Homme au travail

En premier lieu, être « victime » d'une situation de violence n'est guère comparable à être exposé à une substance ou à un mécanisme dangereux. En effet, le ou les individus impliqué(s) dans ce genre de situation ne reçoivent pas passivement par exemple des menaces ou des insultes de la part de clients (violence externe) ou de collègues (violence interne). Ils réagissent nécessairement, sous une forme ou sous une autre. Et même en cas d'absence visible de réaction comportementale ou verbale, ils seront émotionnellement affectés par la situation⁽¹⁾. De plus, dans tous les cas, la personne concernée interprète la situation (« est-ce que je ne lui plais pas ? 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 alors est-il jaloux ? »...).

Ensuite, il faut bien comprendre que « l'agresseur » lui aussi se construit une représentation de sa « victime », justifiant de son point de vue le comportement d'agression adopté (« il est vraiment nul ; il ne me respecte pas ; si je ne le secoue pas, il ne produit rien », etc.).

Enfin, ces situations, plus ou moins accusées selon les cas (de la relation conflictuelle épisodique à la persécution caractérisée), tendent à s'entretenir circulairement, selon le principe du « cercle vicieux » (X agit vers Y, Y réagit à X, qui à son tour réagit à la réaction de Y, etc.). Ce qui signifie que le préventeur ne peut guère escompter comprendre et agir sur ce type de situation en appliquant un schéma d'analyse inspiré de la recherche traditionnelle de relations cause-effet linéaires. Or un tel schéma d'analyse des situations d'exposition aux risques (industriels notamment) domine le monde de la prévention.

En outre, le processus et les conditions de déclenchement d'une situation susceptible

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 à long terme) montre une carence d'analyse de ces dysfonctionnements (absence de méthode structurée d'analyse des événements de type retour d'expériences) 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.

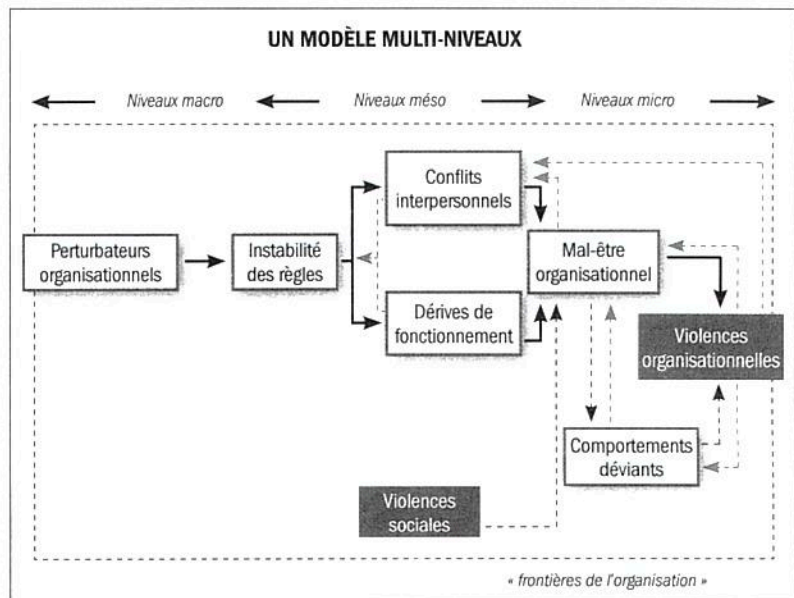
d'outrepasser le seuil plus commun du « simple » conflit ou de la situation « tendue » est souvent malaisé à identifier. C'est en vue de contribuer à répondre à de tels questionnements et surtout à favoriser un guidage de l'action de prévention qu'il s'avère utile de fournir un cadre d'analyse applicable à des situations de travail qui, lorsque certaines circonstances sont réunies, contribuent à enclencher la spirale des violences (encadré 1).

Un modèle pour guider l'analyse et l'action

Les explications précédentes pourraient inciter à ne considérer que la seule dimension psychologique de toute situation de violence. Une telle tendance interprétative peut d'ailleurs se comprendre, du fait que la contribution technique (équipements de travail, modes opératoires, etc.) et plus encore organisationnelle (répartition des tâches, dispositifs de contrôle, etc.) à ces formes d'exposition à la violence apparaît beaucoup moins visible et « explicative » que les traits de personnalité (réels ou supposés) des personnes concernées. Toutefois, outre que la perspective d'action 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.

Pour ce faire, l'apport d'un modèle général d'analyse (figure) de situations de travail pouvant conduire à la dégradation des relations entre personnes dans un contexte de travail, au point d'être confrontés à l'apparition de violences caractérisées, apparaît nécessaire.

L'approche proposée par l'INRS⁽²⁾ consiste à adosser l'action de prévention sur une représentation unifiée de diverses situations-problèmes à l'origine de la dégradation des relations entre membres d'une organisation de travail (encadré 2). Le principe gouvernant cette approche revient à considérer que l'accumulation progressive d'incidents techniques (pannes, erreurs de conceptions, etc.), de mauvaise compréhension (de règles de travail, de documents d'informations, etc.) et plus généralement d'événements perturbateurs divers détériore, si rien n'est fait, les relations de travail entre les personnes confrontées à la répétition de ces problèmes. Une telle dérive conduit de proche en proche à des attitudes d'attribution de responsabilités entre les uns et les autres, à des comportements de repli, d'isolement, ou encore au développement de sentiments de frustration, de



Modèle d'analyse et d'intervention sur des situations de violence au travail (les pointillés noirs et bleus symbolisent les relations directes et inverses d'une situation à l'autre). Dans ce modèle, l'accumulation d'incidents techniques, de mauvaise compréhension, d'événements perturbateurs détériore les relations de travail, d'où l'accumulation de comportements et de vécus négatifs, terrain propice aux passages à l'acte violents.

non-reconnaissance du travail accompli. Et c'est l'accumulation incontrôlée de ces comportements et de ces 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 (ainsi, les situations-problèmes observables dans le monde hospitalier diffèrent de celles du monde industriel). Mais dans la mesure où il est question ici de donner des orientations de prévention généralistes plutôt que sectorielles, 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.

Une prévention multiniveaux des situations de violence

Concernant l'action préventive, il convient tout d'abord de recommander une certaine prudence quant à la possibilité qu'elle puisse être mise en œuvre à la seule initiative d'un établissement ou entreprise qui serait confronté à des faits de violence avérés.

En particulier, lorsque les situations sont très dégradées (passages à l'acte manifestes et répétés, conflits graves, suicides ou tentatives de suicide, etc.), il faut rapidement faire intervenir un tiers extérieur. Une telle décision se justifie par

2. Situations-problèmes identifiées par le modèle d'étude des violences au travail (d'après la réf. 2)

- **Instabilité des règles** : de procédure (mal maîtrisées), de gestion (confuses), de métier (dévoyées), techniques (contournées), coutumières (surabondantes et opaques), etc.
- **Dérives de fonctionnement** : de mission (grèves, retards, absentéismes), techniques (accidents matériels, incidents), organisationnelles (violations de procédures), relationnelles (isolement de services, dégradation du climat social), informationnelles (circuits d'informations inadaptés, erreurs de destinataires), etc.
- **Perturbateurs organisationnels** : internes (enjeux de notoriété/d'image, fonctionnement « aux limites » d'un système, « court-termisme », complexité technologique, « qualité totale », lieux décisionnels distants, etc.) et externes (OPA, rachats, fusions, acquisitions, restructurations, complexité environnementale, concurrence et marchés, etc.).
- **Conflits interpersonnels** : rivalités, jalousies, ragots, dénigrements, désaccords, contentieux, 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.

la nécessité pour l'entreprise d'être assistée d'intervenants compétents pour contribuer à la résolution de situations particulièrement difficiles.

Lorsque les situations apparaissent préoccupantes, sans toutefois présenter un caractère de blocage extrême (communication impossible), voire dramatique (suicides), un dispositif de prévention opéré en interne est alors susceptible de produire des résultats encourageants, à cette réserve qu'il soit « conceptuellement et méthodologiquement outillé ». Le modèle d'action proposé entend répondre à cette double exigence. En effet, le dispositif de prévention qu'il préconise est fortement contextualisé, c'est-à-dire conçu

pour s'adapter au plus près des cultures de chaque entreprise concernée : possibilités d'actions 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⁽²⁾ : susciter le rapprochement d'instances professionnelles (services de santé et sécurité au travail, ressources humaines, instances représentatives du personnel) de façon à promouvoir et optimiser un échange et un partage de l'importance des difficultés ressenties et de leurs localisations (voir les « situations-problèmes » de l'encadré 2), ce qui contribue à mobiliser les acteurs concernés ; proposer des apports méthodologiques et pédagogiques (outils de retours d'expériences, arbre des causes, techniques de simulations de situation), contribuant à l'analyse des problèmes rencontrés, ce qui donne de la visibilité aux problèmes traités ; mettre en place des dispositifs de debriefing et de soutien aux personnes victimes de violences (groupes de parole, techniques d'entretien d'aide). Ces initiatives sont nécessaires pour que les victimes se sentent reconnues dans la réalité de leur souffrance. Elles contribuent en outre à crédibiliser le processus d'intervention engagé.

L'objectif partagé de ces propositions opérationnelles est d'instaurer ou de restaurer une régulation des processus de travail, ceci en vue de contenir les risques de dérives organisationnelles et relationnelles non contrôlées à temps, dérives toujours largement responsables (selon des modalités concrètes, certes très diverses) de passages à l'acte violents. *

1. Ajoutons que dans les situations les plus traumatisantes la victime sera fortement exposée à des conséquences délétères pour sa santé mentale ou physique (voir le compte-rendu du groupe de travail du COCT : http://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2013-069R_-_sante-Travail_-_DEF.pdf).
2. 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. 320, 2014 (61 p).

VOUS SOUHAITEZ BÉNÉFICIER DU SERVICE « CONSULTATIONS »



adressez vos questions aux experts du Concours médical via

leconcoursmedical@gmsante.fr

ou suivez le lien <http://www.leconcoursmedical.fr/content/50-posez-vos-questions>

