



Canal Psy

ISSN : 2777-2055

Éditeur : Université Lumière Lyon 2

69 | 2005

Violences au travail

Illustration : Laurence
Chassard

<https://publications-prairial.fr/canalpsy/index.php?id=2735>

Référence électronique

« Violences au travail », *Canal Psy* [En ligne], mis en ligne le 18 février 2021, consulté le 06 juin 2024. URL : <https://publications-prairial.fr/canalpsy/index.php?id=2735>

DOI : [10.35562/canalpsy.2735](https://doi.org/10.35562/canalpsy.2735)

SOMMAIRE

Anne-Claire Froger
Édito

Dossier. Violences au travail

François Courcy, André Savoie, Luc Brunet et Steve Harvey
La prolifération et l'explication des conduites violentes au travail

Philippe Davezies
Souffrance au travail : le risque organisationnel

Annie Debard
Violences au travail

Édito

Anne-Claire Froger

TEXTE

- 1 Phénomène en émergence de façon générale, la violence dans les organisations se révèle être une des réalités associées à la montée des pathologies liées au travail. *Canal Psy* aborde, dans ce numéro 69, cette question préoccupante et en propose un modeste état des lieux. Différents psychologues du travail interrogés sur ce point nous font partager ici leurs réflexions et recherches en cours.
- 2 Le dossier s'ouvre en effet par un article collectif de chercheurs canadiens qui travaillent sur cette émergence des conduites violentes au travail. Ils en proposent une première définition et mettent en évidence certains déterminants organisationnels s'articulant aux facteurs individuels qui conduisent à ces épisodes de violence.
- 3 Philippe DAVEZIES, dans un second temps, revient sur la complexification graduelle des modèles d'analyse, et des facteurs pris en compte, qui tentent de circonscrire et d'expliquer ces phénomènes croissants depuis une vingtaine d'années en France. Puis il souligne les effets de la modification profonde des conditions de production, et notamment de l'orientation massive du monde du travail vers le tertiaire, en mettant en avant les contraintes paradoxales qui viennent à peser sur les salariés, ce qu'il analyse en termes de crise identitaire émergente pour ces derniers.
- 4 Enfin, Annie DEBARD témoigne de sa pratique de psychologue du travail, attachée à cette question des vécus traumatiques sur le lieu de travail. Après un rapide historique de la prise en compte de ces questions dans le champ professionnel, elle propose un modèle de compréhension de l'agression en quatre temps. Puis elle note le vécu subjectif relativement similaire de victimes d'agressions « internes » ou bien « externe à l'entreprise, ainsi que les symptômes post-traumatiques qui se font jour plus ou moins immédiatement après l'événement, avant de conclure sur les mesures à prendre sous l'angle du collectif de travail.

- 5 Par ailleurs, Marc-Antoine BURIEZ et moi-même vous informons que le numéro spécial 10 ans de *Canal Psy* est enfin paru, et que vous pourrez le trouver dans les points de vente habituels du journal.
- 6 Bonne lecture...

AUTEUR

Anne-Claire Froger

Dossier. Violences au travail

La prolifération et l'explication des conduites violentes au travail

François Courcy, André Savoie, Luc Brunet et Steve Harvey

DOI : 10.35562/canalpsy.2740

PLAN

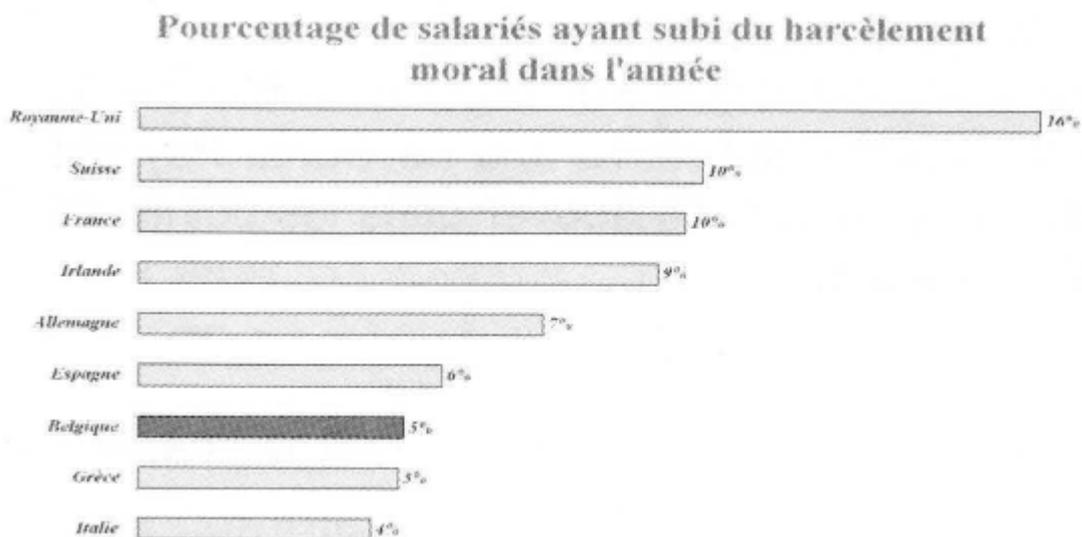
Les acteurs impliqués dans des violences en milieu de travail
La violence au travail : définition
Racines de la violence au travail
Déterminants organisationnels
Organisation du travail
La qualité des relations au travail
Le climat de travail, la culture et la justice organisationnelle
Que pouvons-nous tirer de cette décennie de recherche ?

TEXTE

- 1 La violence au travail est un problème sérieux et présent dans la plupart des organisations et ce, dans tous les secteurs de l'activité économique. Cette réalité se reflète dans nombre d'enquêtes gouvernementales et d'études scientifiques probantes. Deuxième cause de mortalité sur les lieux de travail aux États-Unis en 1995, le nombre d'homicides est évalué, pendant cette même période, à plus d'un millier de personnes chaque année. Au nombre des victimes, les hommes seraient trois fois plus touchés que les femmes (TOSCANO et WINDAU, 1996). Loin d'être en voie de disparition, l'incidence de ce problème connaîtrait une nette augmentation (NATIONAL INSTITUTE FOR SAFETY AND HEALTH, 1996).
- 2 En Europe, la deuxième enquête de l'*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (CHAPPELL et DI MARTINO, 2000), basée sur un échantillon de plus de 15 000 travailleurs, rapporte que 4 % des travailleurs européens affirment avoir été victime de violence physique au travail, 2 % de harcèlement sexuel et 8 % d'intimidation ou *bullying*. Une enquête menée par la *British Health and Safety Executive* rapporte que 30 % des travailleurs

œuvrant dans le secteur du commerce affirmaient être victime d'abus et de violence verbale plusieurs fois par semaine dans le cadre de leur travail (FIET, 1994). Un autre rapport d'enquête, provenant d'un syndicat italien représentant les travailleurs d'entreprises en entretien ménager (450 000 membres, dont 80 % sont des femmes) souligne l'omniprésence de cas de harcèlement sexuel impliquant des menaces, des plaintes ou des demandes de remplacement si le travailleur ne se plie pas aux avances faites par le client (FIET, 1994).

- 3 La figure 1 illustre la prévalence de la violence au travail dans divers pays de la communauté économique européenne.



- 4 Ce court texte fait le pari de proposer des réponses (souvent testées) aux ambiguïtés qui affligent la documentation, la recherche et la praxis en gestion de la violence au travail tels les acteurs impliqués dans la violence au travail, la nature (définition) de la violence au travail, les sources de la violence au travail, le bilan provisoire de notre savoir en ce domaine.

Les acteurs impliqués dans des violences en milieu de travail

- 5 Le milieu du travail est le théâtre de nombreuses expressions ou incarnations de la violence. Pour y voir clair, une première différenciation, de MERCHANT et LUNDEL (2001), prend appui sur l'identité du présumé agresseur qui commet le geste et sur la nature de sa relation avec la victime ; ce qui donne lieu à une classification de quatre catégories de violences liées au travail : la violence criminelle, la violence occupationnelle, la violence domestique, la violence au travail proprement dite.
- 6 La *violence criminelle*, est l'acte d'une personne extérieure à l'organisation commettant un crime et assillant du même coup un employé. La victime connaît peu ou aucunement son agresseur. Le braquage d'une banque, d'un restaurant ou d'un taxi, un attentat terroriste en sont des exemples représentatifs. La majorité des décès découlant de violence en milieu de travail proviennent de ce premier type d'agression (LEBLANC et BARLING, 2005).
- 7 La *violence occupationnelle* regroupe les conduites violentes perpétrées par un client ou un bénéficiaire de l'organisation envers un ou des membres alors que ceux-ci remplissent leurs fonctions. Les chauffeurs d'autobus, les policiers, les infirmières, sont des exemples de professions à risque pour cette deuxième catégorie de violence (MERCHANT et LUNDEL, 2001). Contrairement à la violence criminelle, l'agresseur s'en prend à un représentant de l'organisation. L'agresseur ne cherche pas à s'enrichir. Il désire se venger, passer un message, être entendu ou être desservi autrement.
- 8 La *violence domestique* correspond à une agression commise par une personne entretenant ou ayant entretenu par le passé une relation personnelle avec un membre de l'organisation. L'agresseur ne travaille habituellement pas pour la même organisation. Le geste posé est en fait relié à la relation entretenue avec la victime à l'extérieur de l'organisation. Il s'agit généralement de relations conjugales. L'image de cette catégorie de violence la plus véhiculée demeure celle de l'ex-conjoint se présentant sur le lieu de travail de son ex-femme pour l'agresser.

- 9 La *violence au travail* se réfère au geste d'un membre ou d'un ex-membre qui agresse un autre membre. Le motif de l'agression découlerait principalement de disputes interpersonnelles survenues dans le cadre du travail (MERCHANT et LUNDEL, 2001). Elles prennent généralement place au sein de l'organisation mais peuvent également se produire à l'extérieur. Le terme au travail ne veut donc pas limiter les attaques à celles se produisant entre les quatre murs de l'organisation. Dans cette perspective, une bataille entre deux collègues dans un bar pour des motifs reliés au travail constitue de la violence au travail.
- 10 C'est de ce dernier type de violence dont il sera question dans ce texte. C'est cette dernière catégorie de violence qui a reçu le plus d'attention de la part des chercheurs (LEBLANC et BARLING, 2005).

La violence au travail : définition

- 11 Aucune définition de la violence au travail ne fait présentement consensus dans ce domaine de recherche. À l'inverse, on constate plutôt une confusion terminologique persistante entre les concepts de violence, de harcèlement et d'abus de pouvoir (KEASHLY et HARVEY, 2005 ; NEUMAN et BARON, 2005). Une recherche approfondie des définitions de ce terme commun à plus de sept disciplines et sciences sociales nous a conduit à proposer cette définition :

La violence au travail est une conduite d'un membre ou d'un ex-membre d'une organisation contrevenant aux normes en vigueur dans cette organisation visant à causer un tort ou à contraindre un autre membre (COURCY, SAVOIE et BRUNET, 2004).

- 12 Les implications de cette définition invitent à y apporter quelques explications. D'abord, que la violence soit *une conduite* indique clairement que le diagnostic de présence de violence au travail ne peut s'appuyer que sur des gestes concrets. Ainsi, les attitudes, les pensées ou les préjugés, s'ils ne se traduisent pas par des conduites observables, ne peuvent constituer de la violence au travail. Même si la violence est constituée d'actes, une nuance importante doit être apportée. La taxonomie de BUSS (1961) permet de catégoriser la plupart des conduites violentes. Certains gestes sont clairement posés en présence de la victime (violence directe). D'autres gestes

sont plus subtils et peuvent se faire à l'insu de la victime (violence indirecte). De plus, alors que la plupart des actes de violence reposent sur l'émission de conduites observables (violence active), certains gestes peuvent aussi provenir de l'omission d'une conduite attendue comportant des conséquences graves (violence passive). Ces distinctions regroupées forment huit manifestations possibles de la violence présentées à la figure 2.

	Violence physique		Violence verbale	
Direct	Frapper	Éviter	Menacer	Donner un Traitement De silence
Indirect	Cacher infos	Se présenter en retard	Lancer rumeurs	Ne pas avertir d'un danger
	Actif	Passif	Actif	Passif

- 13 Est membre d'une organisation, toute personne qui y effectue un travail pour lequel elle reçoit un salaire ou en tire sa principale source de rémunération, peu importe le statut occupé ou le contrat de travail établi entre les parties. Dans le cas de l'ex-membre, on considérera une action violente de cette personne comme étant de la violence au travail si les motifs de l'acte sont liés aux événements survenus dans le milieu de travail alors qu'elle était encore en emploi.
- 14 Les gestes posés pour être considérés comme violents doivent contrevenir aux normes en vigueur dans cette organisation. Cette proposition implique qu'un même geste peut être considéré comme violent dans un milieu de travail et anodin dans un autre. La culture du milieu de travail, c'est-à-dire les croyances, valeurs et normes déterminent ce qui est admissible et ce qui ne l'est pas. Un blasphème sera ainsi toléré dans une entreprise et perçu comme inacceptable

dans une autre. À cette structure organisationnelle normative s'ajoutent également les normes professionnelles déontologiques et éthiques qui contribuent à définir l'acceptable de ce qui ne l'est pas. Et finalement, la société constitue le référent ultime en matière de violence. Si cette société considère comme violent par exemple l'acte de tenter un attouchement sexuel, une organisation permissive à cet égard ne devrait pas invoquer sa culture interne pour justifier son inaction face à de tels gestes ou nier la violence du geste.

- 15 Aux prescriptions de l'encadrement normatif s'ajoute la notion d'acte « raisonnable » qui se définit en fonction de deux principaux éléments : les conséquences du geste étaient-elles prévisibles pour l'agresseur ? ; et ce type de geste est-il normalement respectueux des personnes ? Dans le cas où la réponse serait positive pour la première question et négative pour la seconde, le geste comporte un caractère déraisonnable et peut, s'il rencontre les autres conditions édictées, être présumé comme étant violent.
- 16 De plus, pour être identifié comme violent, le geste doit *viser à causer un tort ou à contraindre un autre membre*. Cette dernière proposition souligne l'importance de l'intentionnalité du geste bien qu'elle soit souvent difficile à identifier ou à cerner. On ne dégage toutefois pas de toute responsabilité la personne qui ne serait pas consciente de l'impact de ses gestes. Sous prétexte de ne pas avoir l'intention de blesser, plusieurs pourraient aussi prétendre ne pas avoir posé de geste de violence. Toutefois, dans ce cas précis, la notion d'acte raisonnable devrait appuyer l'analyse de la conduite de la personne.
- 17 L'atteinte ou la contrainte exercée sur la victime se manifestent selon quatre modalités (DAMANT, DOMPIERRE, et JAUVIN, 1997) : *la violence psychologique* réfère à des comportements pouvant causer un tort aux plans cognitif ou émotif alors que la personne est atteinte dans sa confiance en soi et son estime personnelle (KEASHLY, 1998). Les mots sont la voie habituellement privilégiée pour ce faire. *La violence physique* est constituée de comportements pouvant causer un tort au corps (blessures ou dommages corporels) ou à la propriété de la personne (objets appartenant ou liés au travail de la victime). *La violence sexuelle* réfère aux comportements à connotation sexuelle pouvant causer un tort à la dignité ou à l'intégrité physique et/ou psychologique de la personne. Elle inclut bien sûr les gestes associés

au harcèlement sexuel comme les tentatives d'attouchement mais comprend aussi toute discrimination liée au sexe tels les blagues sexistes, le traitement différent selon le sexe ou encore les commentaires liés à l'orientation sexuelle ou à la grossesse. *La violence financière* touche aux avoirs financiers de la victime et/ou à ses revenus et dépenses en vue d'engendrer une perte financière pour la victime. On peut par exemple ne pas verser tout le salaire mérité ou encore retarder le remboursement de frais engendrés par le travail.

- 18 Ces catégories d'atteinte amènent à percevoir sous un autre angle les manifestations de violence. En ce sens, il est important de concevoir que ces catégories ne soient pas mutuellement exclusives. Un même geste peut ainsi avoir des répercussions sur plus d'une de ces cibles à la fois. Pensons par exemple aux attaques physiques sur une personne qui atteignent à la fois le corps et la confiance en soi.

Racines de la violence au travail

- 19 L'approche clinique qui consiste à guérir les maux de la victime de violence, bien qu'indispensable, ne suffit pas car elle ne s'en prend qu'aux conséquences. L'approche de la psychologie du travail s'attache à la recherche des causes et à leur neutralisation afin de corriger une situation organisationnelle malsaine ou, mieux encore, de prévenir l'apparition de telles situations. Bien que relativement peu de travaux de recherche visant à identifier les causes opérantes de la violence au travail aient été menés, les résultats recueillis jusqu'à présent appuient davantage certaines pistes explicatives que d'autres.
- 20 La première piste à être explorée fut celle de dresser le *portrait type de l'agresseur*. Découlant de l'examen des homicides perpétrés en milieu de travail, on y retrouve plusieurs éléments tels l'âge (les plus jeunes seraient plus violents) ou le sexe (les hommes préféreraient la violence physique alors que les femmes adopteraient des conduites de violence psychologiques), les loisirs à risque (par exemple, aimer la chasse ou collectionner les armes à feu) ou l'historique de ces personnes (par exemple, avoir eu une enfance difficile avec nombreux rejets des pairs ou de personnes du sexe opposé). La généralisation excessive qu'a entraîné le passage de ces portraits type à celui de « personnes à risque d'agresser » n'a pas permis toutefois de déceler

à coup sûr ces « bombes à retardement » des autres individus ayant des caractéristiques ou un parcours similaires et n'ayant jamais agressé ou attenté à la vie d'autrui. Sauf pour les journalistes en mal de sensationnalisme ou les « *profilers* » professionnels, cette piste est aujourd'hui abandonnée.

- 21 Les travaux subséquents ont porté sur l'identification de *facteurs individuels de risque*. À l'aide de devis de recherche quantitatif, les chercheurs ont mesuré la force des liens unissant la présence de caractéristiques personnelles relativement stables (personnalité, attitudes, croyances) et l'émission avouée de conduites violentes. La plupart des résultats rapportent des liens ténus mais significatifs entre l'attitude favorable à la vengeance de même qu'un style d'attribution hostile, et la fréquence des conduites violentes. Une seule étude, celle de DOUGLAS et MARTINKO (2001), a obtenu des résultats plus probants en regroupant plusieurs caractéristiques individuelles dont la prédisposition à la colère, le style d'attribution hostile, l'affect négatif (NA), l'attitude favorable à la revanche, le manque de contrôle de soi et l'exposition préalable à une culture corporative violente. Cette combinaison de caractéristiques personnelles a permis d'expliquer de façon importante l'adoption de conduites violentes (62 % de variance expliquée). Par ailleurs, un résultat fort prometteur provient de la personnalité, plus spécifiquement de l'amabilité qui prédit jusqu'à 25 % de la variance des comportements antisociaux auto-déclarés : moins une personne se décrit comme étant aimable, plus elle avoue avoir adopté des comportements déviants, concept se composant entre autres de conduites violentes (LEBROCK, 2004 ; PLUNIER *et al.*, 2004). Des résultats plus probants sont généralement obtenus en considérant les réactions émotives telles la frustration et la colère. Dans plusieurs études, il apparaît que la frustration et la colère sont fortement liées à l'adoption de conduites violentes. Ces réactions proviennent généralement de conditions ou de situations environnementales liées à l'organisation dans laquelle les personnes travaillent.

Déterminants organisationnels

- 22 Fidèles à l'équation de Lewin ($C=P \times E$) selon laquelle le Comportement est fonction de la Personnalité et de l'Environnement (LEWIN, 1951),

plusieurs auteurs se sont mis à scruter l'environnement de travail. Des organisations, de par leur structure et leur *modus operandi*, peuvent-elles en effet amener certains de leurs membres à agresser un confrère, un subalterne, un supérieur hiérarchique ou un employeur ? Ces facteurs peuvent-ils expliquer pourquoi une personne habituellement pacifique en vient à s'en prendre à un autre membre de l'organisation ? Cette perspective de questionnement met donc l'emphase sur les *causes organisationnelles* de la violence, appelées facteurs de risque.

Organisation du travail

- 23 Récemment plusieurs études ont relié des caractéristiques de l'organisation du travail à la fréquence des comportements d'agression (BARON et NEUMAN, 1996 ; LEYMAN, 1996 ; VÉZINA *et al.*, sous presse). Les résultats de ces travaux révèlent que le manque d'autonomie dans l'organisation et l'exécution du travail, l'organisation hiérarchique trop stricte du travail, de fréquents changements organisationnels, les conflits de rôle, les emplois monotones, l'insécurité d'emploi, la sous-utilisation des capacités des travailleurs ainsi que la précarité des emplois offerts représentent des facteurs de risques. VÉZINA et ses collaborateurs (VÉZINA, 2000) précisent de plus que les risques de violence physique et d'intimidation seraient de 30 à 80 % plus élevés pour les personnes dont le rythme de travail dépend du travail fait par leurs collègues, qui doivent réaliser des tâches complexes ou qui manquent de temps pour réaliser leur travail (VÉZINA *et al.*, sous presse). Les mêmes risques seraient à prévoir pour les employés ne pouvant prendre leurs pauses quand ils le désirent ou qui ne contrôlent pas la cadence ou la vitesse de travail (VÉZINA, 2000). Ces facteurs de risque ont tendance à avoir plus d'impact dans le secteur public ou dans une grande organisation (VÉZINA *et al.*, sous presse).
- 24 Les conditions environnementales de travail inappropriées (chaleur, humidité, éclairage, qualité de l'air, salubrité, espace de travail, niveau de bruit et achalandage) constitueraient aussi des irritants susceptibles de déclencher des agressions (ANDERSON, ANDERSON et DEUSER, 1996 ; COHN et ROTTON, 1997 ; COURCY et SAVOIE, 2004).

- 25 L'organisation du travail et l'environnement physique de travail représentent donc des facteurs de risque majeur pour les membres, susceptibles de causer de nombreuses insatisfactions et frustrations ainsi qu'augmenter le niveau de stress, résultant possiblement en manifestations d'agression entre travailleurs.



Laurence Chassard

La qualité des relations au travail

- 26 La qualité des relations établies dans les milieux de travail et la façon dont les personnes traitent leurs collaborateurs au quotidien s'avèrent de puissants prédicteurs de la violence au travail (COURCY, SAVOIE et BRUNET, 2003). Les travailleurs réagissent rapidement et parfois agressivement à un mauvais traitement, à un manque de considération ou à une gestion inadéquate des différends (BIES et

TRIPP, 1996 ; SKARLICKI et FOLGER, 1997). C'est le principe de réciprocité connue autrefois sous l'appellation « loi du talion ». Quelques études ont permis d'établir des liens clairs entre les relations que les membres entretiennent au travail et la fréquence des agressions observées dans ces milieux.

- 27 D'une part, la qualité perçue de la supervision s'avère un facteur significatif pour expliquer l'emploi de violence verbale par des subalternes à l'égard de leur superviseur (HAGEDOORN *et al.*, 1999). Cette relation serait d'autant plus forte que les subalternes ne font pas confiance à leur superviseur et jugent que leur relation avec celui-ci est peu efficace (COURCY et SAVOIE, 2004). D'ailleurs, l'impartialité et l'utilisation souple du statut par le supérieur immédiat, telles que perçues par les subordonnés, sont négativement liées à l'émission de comportements d'atteinte à l'intégrité psychologique ou de malveillance de la part de ces derniers (LEBROCK, 2004).
- 28 La seule présence de conflits dans les unités de travail est associée par ailleurs à la fréquence d'agressions entre travailleurs (CHEN et SPECTOR, 1992). Qui plus est, comme le mentionne THOMAS (1992), si les conflits sont mal gérés, ils peuvent dégénérer rapidement et se transformer en guerre ouverte entre les belligérants. À cet égard, le style de gestion de conflits adopté par le superviseur serait un prédicteur important des agressions de subalterne à leur égard. En effet, les superviseurs évitant les conflits ou préférant s'accommoder à la position de leurs subalternes avec qui ils sont en conflits susciteraient davantage d'agressions chez leurs subordonnés (AQUINO, 2000).

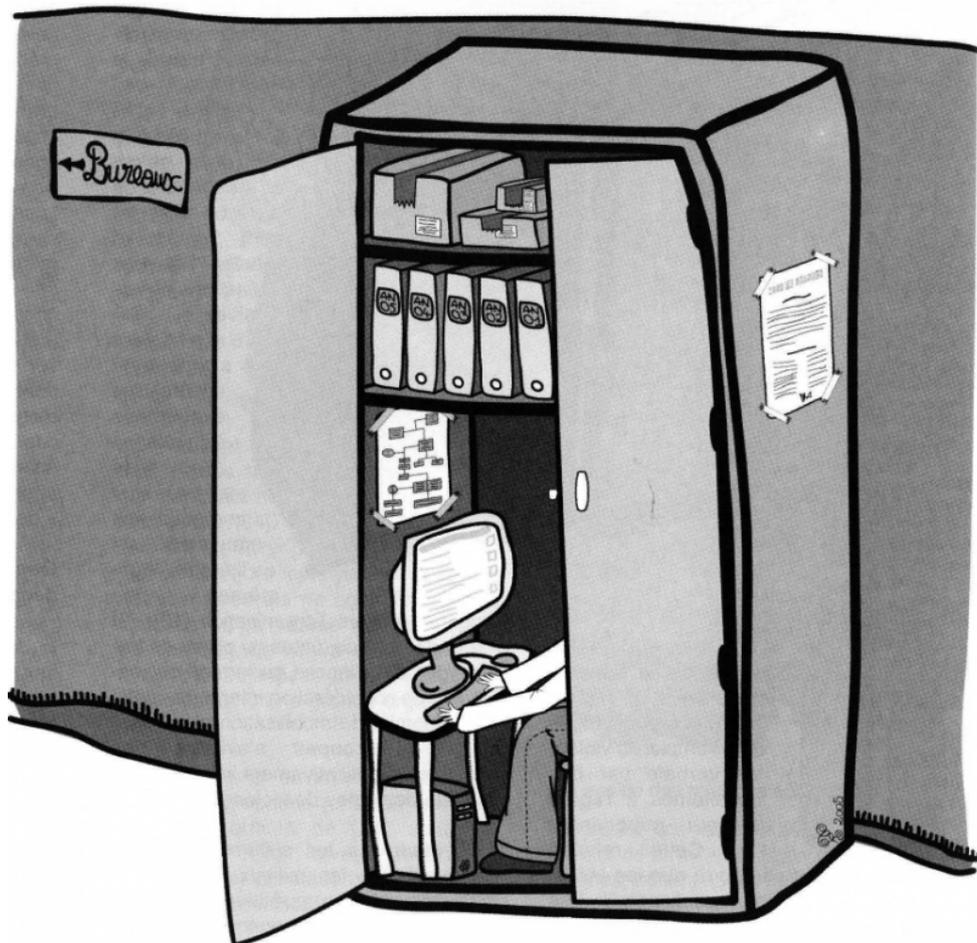
Le climat de travail, la culture et la justice organisationnelle

- 29 Selon des études réalisées sur le climat de travail, la fréquence des agressions serait fortement liée à la perception qu'ont les travailleurs de la façon dont ils sont traités et gérés (COURCY, SAVOIE et BRUNET, 2003). Les réactions agressives des employés seraient encore plus exacerbées si la relation avec le supérieur immédiat est mauvaise et qu'ils sont eux-mêmes peu engagés envers l'organisation (COURCY et SAVOIE, 2004). Au cœur des composantes du climat de travail, des

défaillances en termes de respect et de considération interpersonnels, d'autonomie, de mobilisation et de relations intergroupes s'avèrent des variables significativement liées à la fréquence des actes de violence (COURCY, SAVOIE et BRUNET, 2003 ; COURCY et SAVOIE, 2004).

- 30 Une étude sur les cultures groupales indique que les milieux caractérisés par une vive compétition entre les membres et de nombreux conflits interpersonnels sont liés à une plus grande fréquence des conduites violentes. À l'inverse, une culture où la coopération entre les membres est valorisée s'associe avec une plus faible fréquence des comportements de violence au travail (DION *et al.*, 2000). La banalisation de la violence, élément omniprésent dans la culture de certaines organisations, constitue également un prédicteur important et souvent oublié des conduites violentes. Cette tolérance, si elle devient un élément culturel, peut constituer un puissant prédicteur de la violence (ROBINSON et O'LEARY-KELLY, 1998), puisque l'adoption de telles conduites engendrerait la multiplication des actes violents chez les autres travailleurs.
- 31 Les travaux portant sur le sentiment de justice organisationnelle indiquent clairement que des travailleurs rapportent davantage d'agressions dans leur milieu lorsqu'ils perçoivent que la prise de décisions importantes les concernant est effectuée de façon arbitraire et sans les consulter et est appliquée sans égard ou justification satisfaisante, laissant présumer du favoritisme (BARON, NEUMAN et GEODES, 1999). Pour leur part, les iniquités salariales seraient également associées à l'émission de conduites violentes mais de façon moindre lorsque les travailleurs perçoivent les prises de décisions comme étant justes (SKARLICKI et FOLGER, 1997).
- 32 En somme, nous retenons des études sur les facteurs de risque organisationnels l'importance de leur rôle dans la prédiction des conduites de violence. Au plan statistique, les conditions de l'environnement de travail semblent plus importantes que les caractéristiques personnelles. Une nuance importante s'impose toutefois. La mesure de ces conditions de travail repose dans la plupart de ces études sur la perception que les membres du personnel s'en faisaient. À titre d'exemple, le climat de travail, condition prédominante dans l'explication de la violence, repose sur

la perception partagée des membres de la façon dont ils sont traités et gérés. Les gens réagissent ainsi davantage à leur perception, et en fait à la perception d'un écart entre leurs perceptions et leurs attentes, qu'à l'organisation « objective » de leurs conditions de travail.



Laurence Chassard

Que pouvons-nous tirer de cette décennie de recherche ?

- 33 En fait, ce parcours de l'étude des facteurs de risque de la violence au travail ramène invariablement à une équation fondamentale, celle de LEWIN sur la prédiction des conduites individuelles au travail : $C=f(P \times E)$. Cette équation stipule que le comportement (C) sera

fonction (f) à la fois de la personne (P) et de l'environnement (E) dans lequel elle évolue. Cette dernière assertion invite désormais les chercheurs à intégrer à la fois les facteurs de risque individuels et organisationnels dans leur étude de prédiction des comportements de violence au travail. Pour les praticiens, cette tangente les convie à considérer à la fois les conditions environnementales tels l'organisation du travail et le climat mais également les perceptions et les aspirations des individus impliqués dans les épisodes de violence. La clé réside donc dans une compréhension préalable de la dynamique des individus et de leur organisation avant de poser les balises d'une intervention structurée de prévention ou de correction des cas de violence au travail.

BIBLIOGRAPHIE

- ANDERSON, C A., ANDERSON, K. B. et DEUSER, W. E. (1996), « Examining an affective aggression framework Weapon and temperature effects on aggressive thoughts, affect, and attitudes », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 22, p. 366-376.
- AQUINO, K. (2000), « Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style », *Journal of Management* (26), p. 171-193.
- BARON, R. A. et NEUMAN, J. H. (1996), « Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes », *Aggressive Behavior*, vol. 22, p. 161-173.
- BARON, R. A., NEUMAN, J. H. et GEODES, D. (1999), « Social and Personal Determinants of Workplace Aggression: Evidence for the Impact of Perceived justice and the type A Behavior Pattern », *Aggressive Behavior*, vol. 25, n° 4, p. 281-296.
- BIES, R.J., & TRIPP, T. M. (1996). « Beyond distrust: Getting even and the need for revenge ». In R. M. KRAMER & T. TYLER (Eds.), *Trust in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- BUSS, A.H. (1961). *The psychology of aggression*. New York: Wiley.
- CHAPPELL, D. et DI MARTINO, V. (2000), *Violence at work*, 2nd Edition, Genève, Suisse, International labor office.
- CHEN, P Y et SPECTOR, P. E. (1992). « Relationships of work Stressors with Aggression, Withdrawal, theft and Substance use: An Exploratory study », *Journal of Occupational Organizational Psychology*, vol. 65, p. 177-184.

COHN, E. G. et ROTTON, J. (1997), « Assault as function of lime and temperature: A moderator-variable time-series analysis », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 72, n° 6, p. 1322-1 344.

COURCY, F. et SAVOIE, A. (2004). « La prédiction différenciée des comportements d'agression en milieu de travail ». *Psychologie du travail et des organisations*, 10, p. 45-60.

COURCY, F., SAVOIE, A. et BRUNET, L. (2003), *Le climat organisationnel et l'agression en milieu de travail*, Actes du congrès de l'Association de psychologie du travail de langue française (AIPTLF), Louvain-la-Neuve, Belgique.

COURCY, F., SAVOIE, A. et BRUNET, L. (2004). *Violences au travail diagnostic et prévention*. Montréal Les Presses de l'Université de Montréal.

DAMANT, D.J., DOMPIERRE, J. et JAUVIN, N. (1997), *La violence en milieu de travail*, Centre de recherche interdisciplinaire sur la violence familiale et la violence faite aux femmes (CRI-VIFF), Québec, Université Laval.

DION, J., QUENNEVILLE, N., SAVOIE, A. et BRUNET, L. (2000), « L'influence des sous-cultures organisationnelles sur l'émission des comportements antisociaux ». Communication présentée au 11^e Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations (Bordeaux, France)

DOUGLAS, S.C., & MARTINKO, M.J. (2001). « Exploring the raie of individual differences in the prediction of workplace aggression », *Journal of Applied Psychology*, 86, p. 547-559.

FIET (International Federation of Commercial, Clerical, Professional, and Technical Employees) (1994), *Tackling violence at work: EUROFIETIETUC seminar on violence ta workers*, Genève, Suisse.

HAGEDOORN, M., YPEREN, N. W. V., VAN DE VLIERT, E. et BUUNK, B. P. (1999), « Employees' Reactions to Problematic Events: a Circumplex Structure of live Categories of Responses; and the of Job Satisfaction », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, p. 309-321.

INNESS, M., BARLING, & TURNER, N. (sous presse). « Understanding supervisor targeted aggression: A within-person, between-jobs design ». *Journal of Applied Psychology*,

KEASHLY, L. & HARVEY, S. (2005). « Emotional abuse in the workplace ». In S. Fox P. E. Spector (eds.). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. Washington: APA Press.

KEASHLY, L. (1998). « Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues ». *Journal of Emotional Abuse*, 1, p. 85-117.

LEBLANC, M. M. & BARLING, J. (2005) « Understanding the many faces of workplace violence ». In S. Fox P. E. Spector (eds.). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. Washington: APA Press.

- LEBROCK, P. (2004). *Le style de gestion du personnel comme déterminant des comportements antisociaux observés au travail*. Mémoire inédit de maîtrise. Université de Montréal.
- LEWIN, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York. Harper and Bras.
- LEYMAN, H. (1996), « The Content and Development of Mobbing at Work », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, n° 2, p. 165-184.
- MERCHANT, J. A. et LUNDEL, J. A. (2001), *Workplace violence: A report to the nation* (Rapport no. R13/CCR717056-01), Iowa City, Iowa, University of Iowa.
- NATIONAL INSTITUTE FOR SAFETY AND HEALTH (1996), site Web <http://www.cdc.gov/niosh/violcont.html>.
- NEUMAN, J.H., & BARON, R A (2005). « Aggression in the workplace: A socialpsychological perspective ». In S. Fox P.E. Spector (eds.). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. Washington: APA Press.
- PLUNIER P., DAGENAIS DESMARAIS V., ST-SAUVEUR C., LE BROCK P., BRUNET L. & SAVOIE A. (2004), « La puissance explicative de la personnalité et du lieu de contrôle sur les comportements antisociaux au travail », *13^e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française*. Bologna, Italia, 26-29 août 2004.
- ROBINSON, S.L. & O'LEARY-KELLY, A.M. (1998), « Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees », *Academy of Management Journal*, 41, p. 658-672.
- SKARLICKI, D. P. et FOLGER, R. (1997), « Retaliation in the Workplace: The Raies of Distributive, Procedural, and Interaction Justice », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n° 3, p. 434-443.
- THOMAS, K. W. (1992), « Conflict and negociation process in organizations », dans DUNNETTE, M. D. et HOUGH L. M. (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, vol. 3, p. 651-718.
- TOSCANO, G. et WINDAU, J. (1996). *National census of fatal occupational injuries, 1995*, Washington, D.C., Bureau of Labor Statistics.
- VÉZINA, M. (2000), « Mélange explosif : climat trouble et personnalités vulnérables font naître la violence au travail », *Le Soleil*, p. 1-2.
- VÉZINA, M., DOMPIERRE, J., JAUVIN, N. et EDME, J.-L. (sous presse). *Violence physique et intimidation au travail en Europe : dimensions organisationnelles*.

AUTEURS

François Courcy

Université de Sherbrooke

IDREF : <https://www.idref.fr/082941637>

ISNI : <http://www.isni.org/0000000073702450>
BNF : <https://data.bnf.fr/fr/14643078>

André Savoie

Université de Montréal
IDREF : <https://www.idref.fr/033827230>
ISNI : <http://www.isni.org/0000000073609352>
BNF : <https://data.bnf.fr/fr/12464544>

Luc Brunet

Université de Montréal
IDREF : <https://www.idref.fr/032305184>
ISNI : <http://www.isni.org/0000000081885330>
BNF : <https://data.bnf.fr/fr/12336049>

Steve Harvey

Université Bishop's

Souffrance au travail : le risque organisationnel

Philippe Davezies

DOI : 10.35562/canalpsy.2745

TEXTE

- 1 Au cours des deux dernières décennies, les questions de santé mentale au travail sont devenues un sujet de préoccupations pour un nombre croissant de professionnels de santé. Cela ne signifie pas pour autant que ce phénomène soit aisément compréhensible et que nous disposions des modalités de prise en charge adaptées. Construire ces modalités implique d'analyser ce qui s'est passé et d'essayer d'entendre ce qui s'exprime à travers les termes de souffrance au travail, de stress professionnel, de harcèlement moral.
- 2 Pour tenter cette analyse, je vous propose de partir des acquis de la littérature scientifique internationale.
- 3 La littérature anglo-saxonne aborde la question sous l'angle du stress professionnel. Elle est organisée autour d'un modèle qui a émergé à la fin des années 70, le modèle de KARASEK. Un des avantages de ce modèle est probablement sa simplicité. Il met en avant deux facteurs : le niveau d'exigences et l'autonomie.
- 4 Premier résultat de ces recherches : le niveau d'exigence en lui-même n'est pas prédictif des pathologies du stress. Pour rendre compte de la souffrance au travail et des atteintes à la santé qui en résultent, il faut plutôt considérer l'autonomie dont disposent les salariés. L'autonomie, c'est ici la possibilité de disposer d'un espace d'expérimentation dans lequel le sujet puisse s'éprouver et chercher les voies de son développement.
- 5 À la lumière de la clinique, nous dirions que ce qui est ici en question, c'est le pouvoir d'agir, c'est-à-dire le pouvoir de se manifester comme humain et non comme un rouage. Et les travaux anglo-saxons montrent que le risque de basculer dans la maladie physique ou mentale concerne avant tout les salariés qui sont soumis à un fort niveau de pression mais qui, surtout, ne disposent que d'espaces

d'expression et de développement très réduits. À la fin des années 70, la cible du stress professionnel, ce sont donc essentiellement les ouvriers spécialisés des processus tayloriens.

- 6 À partir de là, il est intéressant d'observer l'évolution de la littérature. À la fin des années 80, le modèle de KARASEK s'enrichit d'un nouveau facteur. Il s'agit du soutien social : la possibilité ou non de bénéficier du soutien technique et de la compréhension de la hiérarchie, de l'aide et de la solidarité des collègues. Toutes choses égales par ailleurs, l'absence de soutien social, l'isolement au travail, apparaît comme un facteur de dégradation de la santé. Nous assistons donc à l'émergence d'un facteur de souffrance qui ne concerne plus seulement les ouvriers spécialisés mais qui présente une validité pour toutes les catégories de salariés.
- 7 Le pas suivant, dans les années 90, est l'apparition du modèle de SIEGRIST qui met l'accent sur la reconnaissance. Le sentiment d'un déséquilibre entre la mobilisation et la rétribution, le sentiment d'injustice, apparaissent très prédictifs des atteintes à la santé.
- 8 Et la question concerne, ici encore, tous les salariés. Mais des phénomènes tout à fait nouveaux apparaissent lorsque l'on s'intéresse aux catégories sociales qui passaient antérieurement pour privilégiées. C'est ainsi que le sentiment d'exploitation est exprimé par 40 % des employés et – chiffre tout à fait impressionnant – par 30 % des cadres supérieurs.
- 9 Dans la période antérieure, la souffrance au travail était étroitement liée à la division en classe de la société. Nous sommes aujourd'hui confrontés à une diffusion à l'ensemble du monde du travail des phénomènes de souffrance psychique. C'est ainsi que la première dépression reconnue par la sécurité sociale comme maladie professionnelle, dépression soldée par un suicide, a concerné un cadre supérieur.
- 10 Ces résultats ouvrent donc sur une série de questions. Par quels mécanismes les formes du travail actuel font-elles de l'isolement un danger pour l'identité et une menace pour la santé ? Comment comprendre ce sentiment d'être traités de façon injuste, exprimé par des catégories de salariés considérées comme privilégiées ?

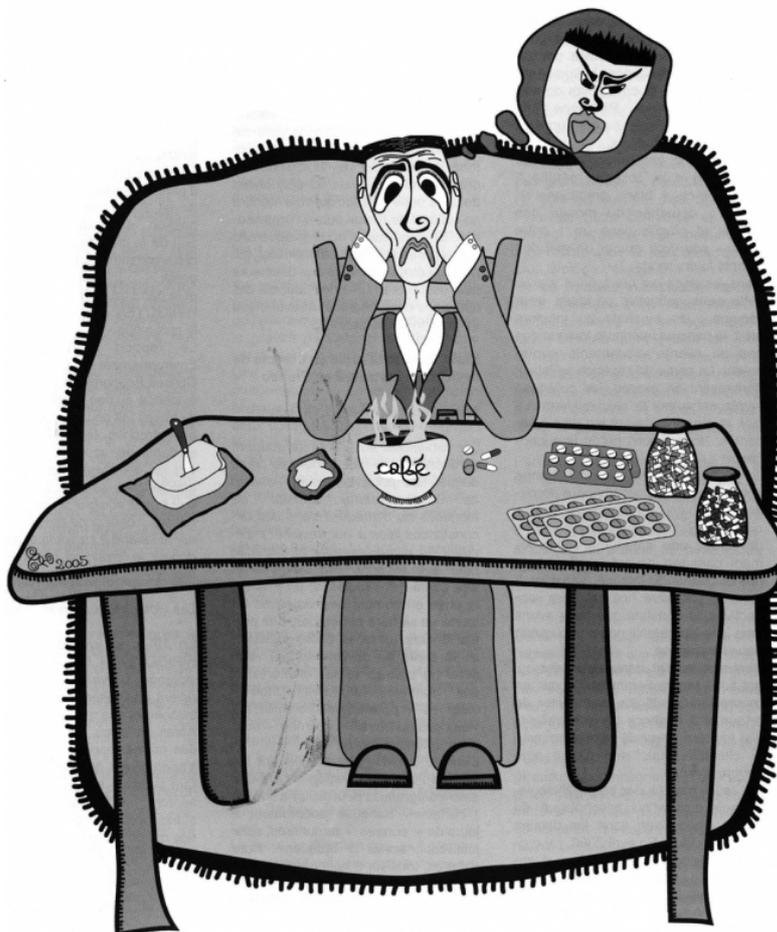
- 11 Il nous faut, pour comprendre plus avant, quitter les observations générales produites par l'épidémiologie et avancer du côté des investigations cliniques.
- 12 À y regarder de près, les évolutions actuelles de l'organisation du travail apparaissent, en effet, porteuses de transformations qui modifient le rapport au travail dans l'ensemble des secteurs du monde du travail et à tous les niveaux hiérarchiques.
- 13 Remontons en arrière : l'organisation de la société industrielle était dominée par le taylorisme. Sous ce régime, l'injonction faite aux individus était de se comporter comme des rouages. La situation laissait peu de place à l'improvisation. L'industrie produisait en masse des produits standardisés pour des marchés de premier équipement et le public qui découvrait la consommation achetait ce qu'on lui proposait.
- 14 L'activité de production était prévisible. L'organisateur pouvait donc prétendre la prescrire dans le détail et traiter les salariés comme de purs exécutants.
- 15 Le tableau a radicalement changé. L'industrie est aujourd'hui confrontée à des marchés de ré-équipement et donc à des clients avertis, dans une situation de concurrence exacerbée. Du point de vue des sciences de la gestion, les conditions de la performance en sont transformées. Elles ne tiennent plus aux économies d'échelles que permettait la production de masse d'objets standardisés mais à la capacité à adapter l'activité au plus près des variations quantitatives et qualitatives de la demande. L'activité est de moins en moins effectuée sur ordre de l'encadrement et de plus en plus sous la pression directe du client, du patient, de l'utilisateur. Partout le travail évolue sur le modèle du service. On parle de servicierisation du monde du travail. La possibilité de prescrire le travail dans le détail n'est plus tenable. Nous avons ainsi assisté à un désengagement des hiérarchies vis-à-vis des modalités d'exécution du travail, et à un appel à l'autonomie, à l'initiative, et à la responsabilité.
- 16 L'organisateur a cédé la place au manager. L'organisateur prétendait connaître le travail ; le manager n'a plus cette prétention. Son bagage est constitué de savoirs décontextualisés, sans lien avec les contenus techniques des activités qu'il doit encadrer. Résultat : le principe

d'organisation probablement le plus répandu aujourd'hui est « débrouillez-vous ! ». Mais cela signifie que l'évolution du travail oblige à faire appel à l'intelligence des salariés.

- 17 Par ailleurs, ces mêmes évolutions confèrent à l'activité un contenu relationnel plus explicite. La question du sens de l'activité est, de ce fait, beaucoup plus présente.
- 18 À la différence de la situation antérieure, l'investissement de l'intelligence et de la personnalité dans le travail est donc requis par l'organisation du travail.
- 19 Ces évolutions peuvent légitimement être considérées comme favorables. C'est d'ailleurs ce qui a permis leur développement. Les employeurs se sont sortis de la crise de gouvernabilité qui tendait à paralyser les entreprises dans les années 70 en surfant sur les critiques du caractère oppressant de l'organisation sociale et sur les aspirations montantes à l'accomplissement de soi.
- 20 Il semble donc, au premier abord, que les salariés auraient vu augmenter leur pouvoir d'agir ce qui devrait avoir un effet positif sur leur santé physique et mentale si l'on en croit les travaux de KARASEK. Or, ce n'est pas le cas.
- 21 Il faut donc essayer de comprendre comment les perspectives d'accomplissement que proposent manifestement les organisations du travail actuelles peuvent se transformer en cauchemars pour une partie non négligeable des salariés...
- 22 Dans cette direction, notons tout d'abord que l'importance croissante prise par la réflexion éthique au cœur de l'activité constitue un puissant appel au débat sur le travail, sur ses modalités et ses finalités. En effet, face aux situations particulières qu'il rencontre, chacun tend à envisager la situation sous un jour personnel. Mais la singularité de la mobilisation individuelle ouvre très rapidement sur le constat d'une pluralité de conceptions du bien. En rester à une situation dans laquelle chacun agit à sa guise n'est pas possible du fait du caractère de plus en plus collectif de l'activité. L'activité éthique appelle donc une activité communicationnelle orientée sur la construction d'accords normatifs susceptibles de cadrer la mobilisation et d'organiser la coopération. Plus simplement : il n'a jamais été aussi nécessaire qu'aujourd'hui de prendre du temps pour

réfléchir et pour discuter sur ce qu'on a fait hier, sur ce qu'on est en train de faire aujourd'hui et sur ce qu'on fera demain. C'est sur ce point que nous voyons surgir les difficultés.

- 23 En effet, le désengagement des hiérarchies vis-à-vis des modalités d'exécution du travail ne s'est pas traduit par le déploiement d'un laisser-faire généralisé. Le contrôle ne s'est pas relâché. Bien au contraire, il s'est plutôt accentué. Mais il est surtout exercé selon des modalités différentes de ce que nous connaissions antérieurement. Il est assumé par des individus plus éloignés du métier qu'autrefois et il repose sur des indicateurs de plus en plus abstraits, issus des exigences de la rationalisation financière.
- 24 En effet, à partir des années 70, les mesures de libéralisation et de globalisation des marchés financiers ont entraîné une montée en puissance des logiques financières qui s'est traduite par une course permanente à la réduction des coûts et à l'accélération de la production.
- 25 Nous touchons là les ressorts de l'un des paradoxes de la période : alors que l'ensemble des activités évolue vers les modalités d'organisation des services, alors que les dimensions qualitatives prennent une importance croissante dans l'activité, par un mouvement inverse, les modes d'évaluation purement quantitatifs, statistiques, comptables, les évaluations en termes de débit qui sont ceux de la chaîne taylorienne tendent à être appliqués à l'ensemble des activités.
- 26 Le caractère réductionniste de cette approche se traduit par une incapacité des managers à prendre en compte les dimensions de l'activité qui ne s'expriment pas en termes de valeurs marchandes. La pression temporelle tend ainsi à réduire voire à écraser les temps de préparation, d'anticipation, de discussions, d'études.



Laurence Chassard

- 27 Nous disions que jamais la nécessité de réfléchir et de discuter sur le travail ne s'était autant imposée. Il faut maintenant compléter : jamais n'a été aussi prégnant le sentiment de travailler pour hier, d'être constamment pris par l'urgence et de n'avoir pas de temps pour la réflexion et le débat.
- 28 Mais cette situation a aussi d'autres conséquences qui vont donner leur contenu dramatique à cette évolution. Dans ces conditions de pression à l'abattage et de restriction sur les moyens, de nombreux salariés se trouvent dans l'incapacité de maintenir la qualité de leur travail.
- 29 À tous les niveaux hiérarchiques, nous rencontrons des individus qui ne se reconnaissent pas dans les formes dégradées imposées à leur activité au nom des contraintes économiques. L'ensemble du monde

du travail est ainsi traversé par une conflictualité autour des critères d'évaluation de la qualité du travail.

- 30 Dans ce débat sur la qualité, le management tient une position très claire mais qui n'est souvent pas comprise. En effet, dans la perspective du Management de la Qualité Totale, l'excellence c'est le juste nécessaire. En faire plus qu'il n'est nécessaire pour vendre, c'est gâcher des ressources collectives. Celui qui prétend faire plus, au nom des normes de son métier et de ses propres conceptions éthiques, celui-là ne travaille pas pour le collectif, mais satisfait des exigences personnelles.
- 31 Ainsi, les salariés sont en permanence incités à abrégé, à en rabattre sur la qualité, au nom d'évaluations focalisées sur les indicateurs de débit, sur les délais de réponse et, au bout du compte, sur le chiffre d'affaires. Et tout cela est exprimé à travers des discours franchement paradoxaux puisque les exigences de qualité sont en même temps, toujours réaffirmées.
- 32 À travers ces pressions, les agents se voient encouragés à mettre en œuvre les techniques qui leur permettent de « botter en touche » et de se débarrasser d'un client trop lourd et donc non rentable ; techniques qu'ils connaissent, auxquelles ils ont parfois recours mais qu'ils considèrent comme des pratiques honteuses.
- 33 Des salariés appartenant à des catégories autrefois préservées expriment donc un sentiment d'amputation et de dégradation de leurs activités.
- 34 La montée du thème de la reconnaissance vient de là. À travers le sort qui est fait à leur investissement dans le travail, à leur intelligence, à leurs exigences éthiques, les salariés font l'expérience du mépris.
- 35 De telles situations compliquent considérablement les discussions sur le travail. Dès lors que ce qui est en jeu, c'est le sentiment de faire un mauvais travail, il est difficile d'en débattre sans s'exposer immédiatement à une accentuation du contrôle par la hiérarchie. En discuter impliquerait de disposer d'espaces d'élaboration autonomes en préalable au débat public avec le management. De tels espaces n'existent pas.

- 36 Chacun se débrouille comme il le peut avec les manquements et les entorses aux règles du métier. Les repères communs définissant un travail bien fait s'estompent, des dissensions surgissent entre collègues, le sentiment de valeurs partagées tend à se dissoudre et avec lui la solidarité, la capacité collective à affirmer le point de vue du travail face à l'abstraction croissante de la prescription. À la mesure de cet affaiblissement, s'installe une extrême sensibilité aux remarques de la hiérarchie, du public ou des collègues. Le sentiment de faire du mauvais travail est en effet vécu sur le mode de l'indignité personnelle et suscite des réactions défensives qui aggravent la situation.
- 37 À partir de là ceux qui souffrent, ceux qui tombent malades, ce sont ceux qui ne laissent pas couler, qui prennent malgré tout au sérieux les enjeux du travail dans des situations où ces enjeux sont écrasés par le déploiement des logiques marchandes.
- 38 Arrivés à ce point, l'organisation de l'activité prend une dimension politique. En effet, ces tensions entre normes marchandes et normes sociales qui sont vécues au cœur de l'activité, ce sont précisément, dans leurs dimensions les plus concrètes, les questions politiques les plus générales auxquelles sont confrontées nos sociétés. Le paradoxe est qu'elles sont affrontées, au travail, dans l'isolement et traitées trop souvent par chacun comme témoignant de défaillances personnelles, dans la honte.
- 39 À partir de là, il faut constater que la plupart des réponses proposées par les professionnels du psychisme tendent à approfondir le processus d'individualisation et de psychologisation de ces questions.
- 40 Du côté des directions d'entreprise, la réponse à la souffrance est recherchée dans les multiples formes de gestion du stress, de développement personnel et de coaching qui prolifèrent sur le marché. D'une façon générale, il s'agit d'approches déconnectées des enjeux subjectifs de l'activité réelle. Centrées sur l'individu dont elles prétendent accroître les performances, elles s'inscrivent dans le droit-fil de l'idéologie libérale.
- 41 Mais cette tendance possède un pendant du côté des salariés : il s'agit de l'approche victimologique en termes de harcèlement moral. Il ne s'agit plus de la performance mais de la chute de l'individu libéral.

Mais ici encore, le modèle vise un individu ponctuel coupé de son histoire comme des enjeux subjectifs de son activité et des conflits de logique qui traversent le milieu de travail.

- 42 Le point de vue des approches cliniques du travail qu'avec quelques autres nous tentons de développer est diamétralement opposé. Dans cette direction, défendre leur santé mentale implique, pour les salariés, de saisir ce qui, dans leurs souffrances individuelles, fait potentiellement cause commune.
- 43 La perspective est alors celle d'une assistance à l'élaboration de leurs propres positions subjectives par les salariés en difficulté. Cette assistance vise à reconquérir la capacité à penser l'expérience du travail, à en discuter avec les collègues, à en soutenir les enjeux dans le nécessaire débat avec le management. Il s'agit ainsi de ramener dans le registre de la conflictualité sociale les dilemmes que les agents vivent chacun comme un drame personnel.

AUTEUR

Philippe Davezies

Enseignant-chercheur en médecine et santé au travail, Université Lyon 1

IDREF : <https://www.idref.fr/137608047>

ISNI : <http://www.isni.org/0000000139612088>

Violences au travail

Éléments de compréhension sur la prise en compte de ces situations en France

Annie Debard

DOI : 10.35562/canalpsy.2747

PLAN

Historique de la prise en compte de la violence au travail en France

Les violences au travail dites « externes »

Les violences au travail « internes »

Les atteintes psychologiques des violences au travail

Les violences au travail dites « externes » : les quatre temps de l'agression...

1 - Le choc

2 - La stupeur

3 - La solitude

4 - Une période de « veille »

Les violences internes

Conclusion

TEXTE

- 1 En 1986, j'ai vécu un hold-up dans la petite agence bancaire où je travaillais. Oh, rien de terrifiant, je n'ai pas vu d'arme !
- 2 Un hold-up de « gentleman » où il m'a été demandé poliment de raccrocher le téléphone que je tenais en main. Bien sûr, j'étais dans un état second en regardant une de mes collègues, en pleurs, consolée par un agresseur ; séquence hallucinante car il tentait de la convaincre de son professionnalisme. Personne n'a perdu la vie... Cette vie qui aurait pu continuer comme avant...
- 3 Alors pourquoi cette image obsédante du regard d'un collègue pétrifié ? Pourquoi ce « blanc émotionnel » (BARROIS, 1998) qui m'a détachée du monde des vivants et placée dans un « entre-deux » pour voir autour de moi des vivants futurs morts ?

- 4 Dans les jours qui ont suivi, il y a eu cette peur instinctive partagée avec l'équipe : les sursauts au moindre bruit, la panique intérieure lorsque des cris de clients mécontents survenaient. La sortie de l'agence se faisait dorénavant en groupe, les collègues se plaçant autour de celui qui fermait à clef, le regard balayant les rues adjacentes. Nous avons perdu une innocence.
- 5 Je n'oublie pas cette solidarité étrange entre nous, une vigilance pour accourir lorsque l'un de nous se trouvait en difficulté. Parallèlement, nous avons développé une amertume collectivement partagée devant le silence de nos dirigeants. Et lorsque, rétrospectivement, j'observe nos carrières respectives, je constate que nous avons tous mis au ralenti notre implication dans l'entreprise.
- 6 Personnellement, dans les années qui ont suivi, inconsciemment, j'ai mis en œuvre des stratégies pour éviter de retourner à l'agence où je travaillais. J'ai toujours apprécié la relation avec la clientèle mais rien n'était plus comme avant.
- 7 J'ai repris mes études en psychologie. Je suis aujourd'hui psychologue du travail, spécialisée dans les risques psychosociaux. En avril 2000, j'ai rencontré Michel DEBOUT¹ lors d'une conférence suite à la parution de l'avis au Conseil économique et social *Travail, violences, environnement* dont il était rapporteur. Il a accepté ma demande de stage et j'ai travaillé dans son équipe au cours des années qui ont suivi.
- 8 Ma pratique de psychologue s'est construite sur ces fondations où l'expérience personnelle a côtoyé la théorie, la mise en pratique dans les entreprises et l'écoute de nombreux salariés. C'est ainsi que la réflexion qui va suivre sera constituée d'allers et retours entre théorie et parole de salariés. Dans un premier temps, nous poserons le cadre de la violence au travail en reprenant l'historique de la prise en compte, en France, de cette problématique.
- 9 Dans un deuxième temps, en partant du point de vue du salarié confronté à une situation de violence sur son lieu de travail, nous analyserons les atteintes psychologiques et professionnelles et les conséquences de cette onde de choc qui va s'étendre au collectif de travail puis à l'organisation. En conclusion, nous évoquerons les réponses organisationnelles qui peuvent être proposées aux

directeurs des ressources humaines pour qui ces questions deviennent un nouvel enjeu de gestion du personnel.

Historique de la prise en compte de la violence au travail en France

Les violences au travail dites « externes »

- 10 Les violences au travail regroupent généralement « tout incident au cours duquel des personnes sont victimes de comportements abusifs, de menaces ou d'attaques dans des circonstances liées à leur travail et impliquant un risque explicite ou implicite pour leur sécurité, leur bien-être et leur santé². » Toutefois, en France, la prise en compte des violences au travail va se faire par étapes. Les professionnels (dans le cadre législatif, de la santé ou de l'entreprise) vont, dans un premier temps, s'intéresser aux violences au travail dites « externes³ » pour aborder, ensuite, les violences au travail « internes » dont le harcèlement moral.
- 11 Dans le secteur bancaire, avant les années 2000, l'accompagnement des salariés agressés peut prêter à sourire : certaines banques accordaient deux jours de « congés » rémunérés, sans justificatif, après le braquage. Pour d'autres, totaliser trois hold-up permettait d'accéder à un poste dans un service administratif. Les médecins du travail tenteront d'alerter les directions en constatant des pathologies synonymes d'un désengagement professionnel (comportements d'irritabilité qui met à distance les collègues comme les clients, arrêts maladie à répétition et plutôt longs...).
- 12 Le réseau des transports urbains et le secteur bancaire seront précurseurs pour organiser des réponses individuelles et collectives pour faire face aux phénomènes de violence. Encore aujourd'hui, les niveaux de réponses organisationnelles sont très inégaux selon les secteurs d'activité concernés par les violences au travail.
- 13 En 1998, interpellé par l'agression du conducteur, Michel DEBOUT, alors membre du Conseil économique et social à la section Travail, propose une étude sur le phénomène des violences au travail. L'accord qu'il

obtient émet une réserve : il lui est demandé d'étudier seulement les violences au travail dites « externes » (braquage, hold-up, agressions verbales de la part de la clientèle ; les incivilités seront citées comme un « phénomène en émergence »...). Nous sommes en 1998 et la parution du livre de Marie France HIRIGOYEN (1998) n'a pas encore défrayé la chronique.

- 14 Le rapport *Travail, violence, environnement*, paru en 1999 au Conseil économique et social, met en évidence qu'une agression sur le lieu de travail fait deux victimes : le salarié et l'entreprise. Michel DEBOUT précise dans son rapport : « Au-delà de la victime elle-même, les violences qui affectent les salariés à l'occasion de leur travail atteignent l'entreprise toute entière : celle-ci ne devra ni abandonner le salarié à sa souffrance, ni abandonner le terrain où elle s'est implantée. »

Les violences au travail « internes »

- 15 En 1999, le livre de Marie France HIRIGOYEN, *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, retient particulièrement l'attention des salariés et des médias.
- 16 Après un temps de réserve de la part des professionnels de santé, ceux-ci s'aperçoivent que les salariés déclarant subir un harcèlement moral présentent les mêmes symptômes de stress post traumatique que les salariés qui ont vécu des agressions. Le 17 janvier 2001, la loi de modernisation sociale intègre cette notion :

« Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. » (Article L. 122-49 du Code du travail.)

- 17 Cette loi a été particulièrement critiquée lors de sa promulgation. En effet, elle ne définit pas le harcèlement moral mais ses effets. Après avoir écouté de nombreux salariés se disant victime de harcèlement moral, il apparaît évident qu'aucune définition n'aurait recouvert l'ensemble des situations rencontrées. De la DRH mise « au placard »

parce que sa place était prise par la maîtresse de son directeur, à cette salariée victime de « plaisanteries » malsaines de la part de ses trois collègues masculins, les situations sont extrêmement diverses. La France intègre cette réalité de droit, une seule personne peut qualifier une situation de harcèlement moral : le juge. Est-ce une des raisons pour laquelle la majorité des personnes qui vivent des situations « immorales » au travail empruntent la voie juridique pour faire reconnaître les faits ? Une autre voie peut être choisie qui nécessite l'engagement de l'entreprise et qui est de l'ordre de la prévention primaire : la mise en place d'un dispositif de prévention. Nous y reviendrons plus loin.

- 18 Toutes les violences au travail dénie le droit fondamental de chacun ; celui de mettre des mots sur une situation, de comprendre et de répondre aux intentions de l'autre, de donner du sens à ce qui l'atteint. Nous allons voir que tant que l'impensable et l'incompréhensible accompagnent le salarié victime de violences, sa santé mentale est atteinte mettant en péril l'organisation même de l'entreprise.

Les atteintes psychologiques des violences au travail

- 19 Parler « d'atteintes psychologiques » dans le cadre de violence, c'est se confronter au traumatisme psychique. Je n'aborderai pas les différences théoriques entre le stress post traumatique et la névrose traumatique. Nous retiendrons la définition de J. LAPLANCHE et J.-B. PONTALIS (1967, p. 499-505) :

« Événement de la vie du sujet qui se définit par son intensité, l'incapacité où se trouve le sujet d'y répondre adéquatement, le bouleversement et les effets pathogènes durables qu'il provoque dans l'organisme psychique. En terme économique, le traumatisme se caractérise par un afflux d'excitations qui est excessif, relativement à la tolérance du sujet et à la capacité de maîtriser et d'élaborer psychiquement les excitations. »

- 20 Si le courant de la victimologie s'est penché sur le traumatisme des salariés en situations d'agression, il ne faut pas oublier de situer ce

traumatisme dans le contexte du travail. La psychodynamique du travail (DAVEZIES, 1993) nous rappelle l'importance de l'activité salariée dans la construction de sa propre identité (DESSORS, MOLINIER, 1994). Les atteintes psychiques de la violence au travail se déploient dans ce contexte. Vivre une violence au travail, qu'elle soit « externe » ou « interne », atteint toujours l'image de soi au travail. Et la fracture narcissique, inhérente à toute agression, atteint l'identité professionnelle.

- 21 Nous allons voir dans un premier temps les atteintes psychologiques et professionnelles des violences au travail dites « externes » ; elles présentent l'avantage d'être étudiées depuis plus longtemps et de donner un cadre éprouvé dans la gestion des conséquences post traumatiques.

Les violences au travail dites « externes » : les quatre temps de l'agression...

- 22 Au préalable, il est fondamental de préciser que la nature ou la violence de l'événement ne nous donne jamais la gravité de l'impact psychologique sur la personne qui en est victime. Une salariée, dans le secteur des mutuelles, me racontait une agression verbale qu'elle avait vécue avec ses deux collègues d'agence. Un individu les avait menacées de mort. Ce qui avait été une « banale » altercation pour ses collègues s'était traduit par un traumatisme pour elle qui avait « vu » le fusil dans le sac de sport de l'individu. Un autre salarié, du secteur bancaire, précisait : « Personne ne peut comprendre ce que ça fait s'il ne l'a pas vécu. »
- 23 L'impact psychique de l'événement peut prendre deux directions différentes : celle d'un vécu de stress pris dans le sens donné par Hans SEYLE, physiologiste américain. Dans cette conception, le stress est un réflexe permettant à l'organisme de se préparer à échapper ou à faire face à un danger. Une fois la menace disparue, le sujet retrouve son état « normal » dans un laps de temps plus ou moins long.
- 24 La seconde direction que peut prendre l'événement est celui du traumatisme. En 1889, Pierre JANET, est le premier à cerner ce

concept. Sous le choc émotionnel, le psychisme est « effracté » et va introduire dans l'appareil psychique un « corps étranger » qui n'en sortira plus. Pour François LEBIGOT, ce qui fait essentiellement trauma est la confrontation avec le « réel » de la mort.

- 25 Il n'est pas toujours simple de faire la distinction entre le stress et le traumatisme lorsque nous entendons les salariés parler de l'agression dans les jours qui suivent l'événement. Toutefois, pour chaque salarié concerné, que ce soit une violence verbale ou un braquage, nous pouvons constater le même schéma chronologique en quatre temps.

1 - Le choc

- 26 Au moment où l'événement se produit, le salarié perd son statut d'être humain pour être réduit à celui d'objet. Cette situation le met dans un état de vulnérabilité extrême.
- 27 « Vous vous dites que vous n'êtes pas grand-chose », méditait un salarié agressé sur son lieu de travail. Pilier de notre confiance en nous, celui-ci s'effondre au moment de l'agression avec le sentiment de ne plus avoir de défense.
- 28 « Je trouvais inadmissible de me faire agresser dans mon travail » répète plusieurs fois un agent EDF-GDF lors du témoignage de son agression ; comme si, son travail constituait un environnement protecteur, une reconnaissance renforcée par son costume de travail. C'est ici, toute la posture professionnelle qui s'effondre.
- 29 Perte du sentiment d'invulnérabilité, de la certitude qu'autrui est secourable, d'un lien d'humanité, ces trois convictions fondamentales à notre confiance parlent de la fracture narcissique qui se produit au moment de l'événement.

2 - La stupeur

- 30 Dans les instants qui vont suivre l'agression, alors que la menace directe s'estompe, les salariés vont vivre des sentiments ambivalents. Honte d'avoir été passif devant le regard des collègues, de voir son image, construite au travail (et parfois pour le travail), s'effondrer.
- 31 Si aucun accompagnement psychologique n'est assuré, ces sentiments se traduiront par une perte de confiance en soi et en ses

capacités professionnelles. L'orientation des atteintes psychiques va dépendre de cette gestion post-agression. Nous pouvons constater que, livré à lui-même, le salarié va développer un sentiment d'abandon par sa hiérarchie, de la colère suivie d'un processus de *burn out* (épuisement professionnel conduisant à développer des attitudes de désengagement). Dans ce temps-là de l'agression, nous avons constaté que l'accompagnement le plus pertinent doit être organisé et réalisé par des membres de l'entreprise (CHSCT, DRH, préventeurs) formés à recevoir la décharge émotionnelle.

3 - La solitude

- 32 Ce temps de solitude intervient au moment du coucher. Auparavant, les salariés ont la possibilité de raconter l'événement à leurs proches professionnels ou privés. Par contre, ils se retrouvent seuls au moment de l'endormissement. Généralement, l'appareil psychique va s'emparer de cet espace-temps pour tenter de remettre du sens à l'événement. Les cauchemars, les reviviscences dont se plaignent les personnes agressées sont bien sûr désagréables mais ont pour fonction de redonner la place d'acteur au sujet qui s'était trouvé en position passive, « chosifié ».
- 33 Le débriefing individuel et collectif doit intervenir au minimum 48 heures après l'événement et doit s'organiser dans un cadre strict. Ils sont régulés par un professionnel, psychologue formé sur la question du traumatisme. Contrairement à nos collègues des États-Unis, les faits nous importent peu. Pour nous, au cours d'un débriefing collectif, il est essentiel que les participants (uniquement ceux qui ont été en contact direct avec l'événement) puissent échanger sur leur vécu, ce qu'ils ont pensé, imaginé, fait, ressenti... Cet échange permet la reconstruction de solidarités au sein du collectif de travail. Il permet de renouer le fil du lien sectionné au moment du choc de l'agression. Le psychologue est là comme garant d'une parole qui peut être dite sans jugement. Régulièrement, nous voyons dans un premier temps émerger les émotions qui sont reprises puis gérées par le groupe, que nous laissons s'exprimer au cours d'un débriefing individuel. La durée de la séance peut être très variable. C'est au professionnel de « sentir » le moment où l'angoisse va ressurgir et de saisir celui de l'apaisement pour évoquer les symptômes qui risquent de se manifester.



Laurence Chassard

- 34 Habituellement, nous rencontrons des manifestations de culpabilité : « pourquoi moi », « où est ma responsabilité », « j'aurai dû », « je n'aurai pas dû » ? Nous ne travaillons jamais « contre » la culpabilité mais « avec ». Légitimer la culpabilité, c'est permettre à la personne de retrouver le lien d'humanité.

4 - Une période de « veille »

- 35 Les réactions peuvent se présenter quelques semaines, quelques mois, quelques années après l'agression, souvent à l'occasion du réveil d'une perception. Un jeune agent m'expliquait qu'il n'avait eu aucun symptôme suite au braquage qu'il avait vécu. À mes questions, il me répondait :

« Non, pas de cauchemars... Par contre, deux mois après mon agression, je me promenais tranquillement sur la place de l'Hôtel de ville. Il faisait beau. J'étais avec ma femme et mes deux petites filles. J'ai entendu quelqu'un courir derrière moi et je me suis jeté par terre.

Lorsque je me suis relevé je me suis dit que je n'allais peut-être pas très bien ! »

- 36 Certains salariés ne peuvent plus revenir sur leur lieu de travail, non pas suite à leur propre agression, mais à l'occasion d'un événement particulier vécu par un collègue.
- 37 Les conséquences peuvent être très graves pour le salarié qui peut perdre son emploi sans avoir l'énergie de se reconvertir, pour le collectif de travail émotionnellement déstabilisé, pour l'organisation du travail dans son ensemble.
- 38 Il est important que les réponses apportées sur les phénomènes de violences au travail soient collectivement pensées et organisées. Elles doivent concerner les salariés qui sont victimes mais également l'ensemble du collectif de travail. Les entreprises ont à lutter essentiellement contre le sentiment d'abandon qui se développe suite à une agression et enclenche des phénomènes de retrait professionnel en boucle.

Les violences internes

- 39 Si nous sommes relativement clairs sur les réponses à apporter, au plus près des besoins des salariés et de l'entreprise, lors de violences externes, nous devenons beaucoup plus prudents pour les violences internes dont le harcèlement moral ; même si ce dernier a trouvé sa légitimité auprès des professionnels de santé par une correspondance des symptômes avec les violences externes sur le versant du trauma. Une nette différence sépare les deux types de violence : la visibilité.
- 40 Dans le cas de violence externe, l'agression a une date ; elle se fait sous le regard des collègues ; elle peut être parlée, commentée. Des règles collectives sont construites pour faire face, renforcer une procédure de sécurité... Le salarié qui en est victime est le plus souvent soutenu par ses pairs, accompagné par ses proches.
- 41 Pour les violences internes, le processus est insidieux. À la lecture des nombreux témoignages que j'ai eu l'occasion d'entendre, il débute le plus souvent par de petites « chicaneries », ou *mobbing*, d'ordre relationnel : haussement d'épaules, soupirs au passage du salarié mis

au ban du collectif de travail, « oublis » de le convoquer à des réunions, colères de plus en plus violentes vis-à-vis du salarié qui subit ces agissements avec des propos à caractère subjectif... Il se déploie en attaquant le sens même du travail : suppression des moyens techniques, opérationnels pour réaliser son travail, changement d'activité pour des tâches inutiles, voire dégradantes... Pour le salarié, comme pour les collègues qui sont pris dans cette spirale de dégradation, il n'est pas possible de dater « une » agression, le moment où la situation bascule dans l'intolérable jusqu'à provoquer des symptômes post-traumatiques. Une salariée me disait en regardant une pendule imaginaire sur le mur : « Pour moi, le temps s'est arrêté pendant 3 ans ».

42 Cette spirale de dégradation a été particulièrement décrite par le professeur LEYMANN (1996). Elle débute par un conflit qui ne se règle pas et elle va conduire le salarié qui en est « victime » à se démettre ou à se soumettre ; Michel DEBOUT utilise la formule « casser quelqu'un pour qu'il se casse ».

43 Le processus de harcèlement dénie le droit fondamental de chacun : celui d'avoir la possibilité de mettre des mots sur une situation, de comprendre les intentions de l'autre, de donner du sens à des éléments subjectifs qui l'atteignent.

44 Dans les propos tenus par les salariés qui nous expliquent leur « histoire », nous entendons le même cheminement psychique que pour les violences externes : la honte d'être mise à l'écart du collectif de travail, d'être montré du doigt ; la culpabilité : les salariés se demandent systématiquement ce qu'ils ont fait pour en arriver là. D'autant qu'avec la fatigue accompagnant ces agissements, les erreurs professionnelles peuvent se multiplier... la perte de confiance en soi et en ses compétences professionnelles. Une salariée témoigne : « Il n'y a que celui qui vit toutes ces brimades qui sait ce que ça lui fait. [...] Moi, je me sentais coupable de tout. C'est terrible la culpabilité. »

45 Nous retrouvons le sentiment de vulnérabilité.

46 Ces violences internes se terminent le plus souvent par le départ du salarié qui en est victime : démission, reclassement dans un autre service, arrêt maladie, suicide. Son départ n'offre pas au collectif de

travail et à son détracteur ce qui pouvait être espéré : de nouveau un climat de travail serein empreint de confiance et de coopération.

- 47 Les violences au travail internes atteignent insidieusement, en silence, l'organisation de travail. Il n'y a jamais un seul salarié victime dans ces « histoires » mais l'entreprise dans son ensemble. Les effets négatifs se manifestent par un absentéisme accru, une perte de motivation, une productivité en baisse, la détérioration des relations de travail et des difficultés de recrutement.
- 48 En ce qui concerne les violences internes, la seule solution (outre la voie juridique) reste la prévention. Il devient essentiel de « capter » la parole du salarié en difficulté en accordant une légitimité à sa parole. Les Canadiens ont mis en place, dans les entreprises, des « délégués sociaux ». Ils sont le relais entre les salariés en difficulté et la direction. En France, plusieurs dispositifs commencent à fonctionner.
- 49 Comme pour les violences externes, les réponses à mettre en place doivent être à la fois individuelles et collectives.

Conclusion

- 50 Peut-on réellement conclure sur un tel sujet ? Il semble que la prise en compte des violences au travail a permis de mettre en exergue ce qui est appelé aujourd'hui, les risques psychosociaux. Dans l'entreprise, la prévention de la santé mentale au travail devient un nouvel enjeu pour l'entreprise en termes de management. Notre profession, en tant que psychologue du travail, nous permet d'articuler l'individuel (accompagnement des salariés) et le collectif (analyse de situations de travail, accompagnement de groupe projet sur la mise en place de dispositifs...). Elle nous place au cœur du sujet et de la fonction psychologique du travail.

BIBLIOGRAPHIE

BARROIS C. (1998), *Les névroses traumatiques*, Dunod.

BRESSOL E. (2004) *Organisations du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés*, Avis du Conseil économique et social.

CLOT Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*, PUF.

- DAVEZIES P. (1993), « Éléments de psychodynamique du travail », *Éducation permanente*, n° 116, p. 33-46.
- DAVEZIES P. (2004), « Les impasses du harcèlement moral », *Travailler*, n° 11, p. 83-89.
- DEBOUT M. (1999), *Travail, violences, environnement. Rapport du Conseil économique et social*, Les Éditions des Journaux officiels.
- DEBOUT M., FAIGT T. (2001), « Violences au travail : aspects cliniques », *Médecine légale & société*, vol. 4, n° 2, p. 43-45.
- DEJOUAS C. (1993), *Travail : usure mentale*, Bayard.
- DESSORS D., MOLINIER P. (1994), « La psychodynamique du travail », *Sciences humaines*, n° 40, p. 34-37.
- FREUDENBERGER H.J. (1974), « The staff Burnout », *Journal of Social Issues*, 30, 1, p. 159-165.
- HIRIGOYEN M.-F. (1998), *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Syros.
- LAPLANCHE J., PONTALIS J.-B. (1967), *Vocabulaire de la psychanalyse*, PUF.
- LEYMANN H. (1996), *Mobbing. La persécution au travail*, Le Seuil.
- TRUCHOT D. (2004), *Épuisement professionnel et burnout*, Dunod.

NOTES

- 1 DEBOUT Michel, médecin légiste au CHU de Saint-Étienne (42), rapporteur au Conseil économique et social des dossiers *Travail, violences, environnement* en 1999 et *Harcèlement moral* en 2001.
- 2 Définition donnée par le Comité d'Experts, Commission Européenne de Dublin, 1995.
- 3 Les violences au travail dites « externes » regroupent tous les actes de violences provenant de personnes extérieures à l'entreprise ; à la différence des violences au travail dites « internes » qui se déroulent entre les salariés d'une même structure.

AUTEUR

Annie Debard

Psychologue du travail

IDREF : <https://www.idref.fr/254470289>