

LA VIOLENCE AU TRAVAIL

Marc Lorient
IDHE Paris 1

Au-delà des formes diverses auxquelles renvoie le thème des violences au travail et de leur caractère « interne » ou « externe » par rapport à l'entreprise, ces violences peuvent être appréhendées selon une approche psychologisante ou bien dans leurs dimensions sociales. Marc Lorient privilégie la seconde lecture et explique combien la perception de ces manifestations violentes dépend des structures sociales et des contextes professionnels. Avec le processus de civilisation des mœurs, les violences dites symboliques ont gagné en importance et leurs déclinaisons multiples expliquent le mal-être de nombreux salariés. Les agressions verbales ou physiques ont néanmoins augmenté depuis les années 1990 et les réponses à leur apporter ne doivent pas être uniquement centrées sur l'attitude la mieux appropriée à adopter par les personnes qui y sont exposées, mais doivent bien davantage mobiliser les entreprises quant à leur organisation, leur communication, la définition de leurs objectifs.

C. F.

Depuis les esclaves de l'antiquité que l'on punissait du fouet ou du *tripalium* (instrument à trois pieux utilisé pour entraver les animaux afin de les ferrer, à l'origine du mot travail) jusqu'aux plaintes actuelles de harcèlement moral, la violence au travail a pris de nombreux visages. Il est ainsi courant de distinguer la violence interne (exercée par des supérieurs ou des collègues) de la violence externe (agression par un client, un usager ou dans le cadre de mouvements sociaux). De même, certaines recherches se cantonnent aux formes effectives de violence (agression physique ou verbale pouvant produire un traumatisme corporel ou psychologique), tandis que d'autres élargissent leurs investigations aux violences plus symboliques (quand les formes d'organisation de prescription et d'évaluation du travail vont à l'encontre des « besoins » de dignité, de reconnaissance, d'épanouissement ou d'estime de soi).

En 2007, les partenaires sociaux européens ont signé un accord-cadre – après ceux sur le télétravail en 2002, le stress en 2004 – sur « le harcèlement et la violence au travail », aussi bien physiques que psychologiques ou sexuelles, « entre collègues, dans le cadre d'un lien hiérarchique ou du fait de tiers étrangers à l'entreprise ». Les entreprises s'engagent à spécifier que ces agissements ne sont pas tolérables et que leurs auteurs peuvent

être sanctionnés. Certains observateurs ont déploré le fait que cet accord ait été détaché de celui sur le stress (qui lui-même proposait une approche individualisante et psychologisante du problème) et que l'accent soit mis d'abord sur les éventuels coupables ou fauteurs de troubles plutôt que sur l'organisation du travail.

Le thème des violences au travail semble en effet, en lui-même, dédouaner les entreprises et les directions. S'il s'agit de violences externes, on peut en chercher l'origine dans des désordres sociaux (précarité, violences urbaines, déclin des formes de contrôle et de régulation sociale, etc.) sur lesquelles l'entreprise n'a pas prise et qu'elle ne peut que subir à l'instar de ses employés. En ce qui concerne les violences internes, elles ne seraient le résultat que de l'action de quelques brebis galeuses, comme les « pervers narcissiques », qu'il suffirait de détecter et de neutraliser en les plaçant dans des postes sans autorité hiérarchique ou en les renvoyant. Une autre façon de dédouaner l'entreprise consiste à « blâmer la victime ». Ainsi, tel salarié agressé par un usager est suspecté de ne pas bien savoir gérer les conflits et l'agressivité ; un autre choqué par des remarques désobligeantes est renvoyé à son enfance censée expliquer une supposée fragilité psychique ou une faible tolérance aux remontrances. Cet article

s'attache au contraire à mettre en avant les dimensions sociales des phénomènes regroupés aujourd'hui sous l'étiquette « violence au travail ».

Des perceptions socialement conditionnées

Si les phénomènes de violences comportent des aspects objectifs (sévices, insultes, conditions de travail nocives, etc.), leur perception possède également une dimension subjective qui ne se limite pas, loin de là, à de simples questions de personnalité ou d'histoire individuelle. Ainsi, si dans tout métier, avoir affaire à un usager agressif ou violent peut être pénible, cette pénibilité est susceptible d'être plus ou moins durement ressentie. Par exemple, les infirmières perçoivent toujours l'agressivité ou le manque de respect des malades comme une atteinte forte à leur idéal professionnel d'aide et de soin. Par contre, pour les policiers, l'arrestation d'un délinquant dangereux et violent peut être une source de fierté professionnelle, de valorisation de soi.

Transformations du monde ouvrier et lectures nouvelles des violences subies

Tout dépend du sens, socialement construit, attribué aux événements ou aux actes violents. Le monde ouvrier, jusqu'aux années 1970, était marqué par une violence interne presque traditionnelle dont les jeunes apprentis étaient les principales cibles : sévices, moqueries brutales, mauvais traitements étaient perçus comme une sorte de droit d'entrée, une marque de soumission des jeunes sans expérience à l'égard des anciens chargés de les former tant aux techniques du métier qu'à la culture et aux normes du groupe⁽¹⁾. Tant que ces brimades restaient dans certaines limites (pas d'excès de cruauté, d'abus de pouvoir de la part d'un aîné qui n'aurait pas de légitimité professionnelle), elles étaient tolérées et perçues comme normales par le groupe. Les victimes, si elles en souffraient, pouvaient se dire que cela n'aurait qu'un temps, que d'autres dans la même situation connaissaient un sort identique et qu'à leur tour, plus tard, quand elles seraient reconnues comme de bons ouvriers, elles se retrouveraient du côté des tourmenteurs.

Avec le déclin de la culture ouvrière comme du sentiment d'appartenance à une même classe ; la division croissante du groupe ouvrier (entre jeunes et anciens,

(1) Pour différentes illustrations, voir Pillon T. (2012), *Le corps à l'ouvrage*, Paris, Stock, coll. « Un ordre d'idées ».

permanents et intérimaires, français « de souche » et issus de l'immigration, agents de fabrication et techniciens, etc.) ; la peur du chômage qui altère les formes de solidarité et l'augmentation du *turn over* qui fragilise la constitution des collectifs, ces repères communs permettant la compréhension et la régulation d'une pareille violence ritualisée se trouvent affaiblis.

Dans les années 1970, nombre de conflits au travail avaient pris la forme de grèves ou de protestations collectives pour la défense de la dignité des travailleurs et contre l'exploitation, y compris dans le cas de plaintes contre un petit chef autoritaire et méprisant. Aujourd'hui, le déclin des conflits collectifs et l'individualisation des statuts de travail favorisent une lecture des mêmes conflits en termes de harcèlement moral, défini comme un jeu pathologique entre deux personnalités limites (une victime perfectionniste, prenant trop à cœur les critiques qui lui sont adressées, et un bourreau à tendances perverses). C'est parce que la victime se sent isolée et que ses collègues ont peur de la soutenir ou ne se sentent pas concernés, qu'elle ne sait plus comment nommer et comprendre ses problèmes. Elle va alors se reconnaître dans l'étiquette psychologisante de « harcèlement moral » qui contribue, en retour, à accroître encore cette lecture individualisée du problème.

Incriminer des personnes ou des choix organisationnels ?

Voir les difficultés relationnelles comme l'effet de traits de personnalité négatifs plutôt que comme la conséquence de choix organisationnels se fait plus spontanément dans certains milieux professionnels que dans d'autres. Lors d'une grande enquête quantitative sur les conditions de travail à l'hôpital⁽²⁾, un peu plus de 11 % des soignants hospitaliers se sont dits victimes de « harcèlement moral », « régulièrement » ou « très régulièrement ». La lecture des libres réponses de cette enquête et une recherche ultérieure par entretien ont montré qu'une partie de ce « harcèlement » correspondait à une situation particulière : celle où la cadre, pour faire face à des congés maladie ou maternité non remplacés, téléphonait à des infirmières ou aides soignantes en repos ou en congé pour les presser d'assurer les services non pourvus. Certaines infirmières vivaient ces appels comme des « agressions » et les deux parties usaient d'un registre moral pour définir la situation.

(2) L'étude européenne PRESST-NEXT (Promouvoir en Europe santé et satisfaction des soignants au travail), réalisée entre 2004 et 2006 sous la direction du docteur Madeleine Estryn-Béhar, à laquelle l'auteur de cet article a participé.

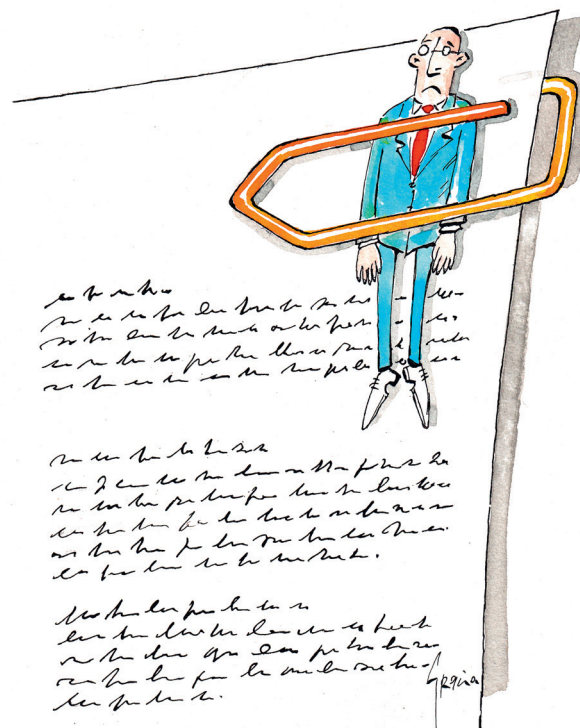
Pour les soignantes, les cadres étaient des « vieilles filles » sans cœur et sans vie de famille qui étaient incapables de comprendre le besoin de repos de leurs subordonnées. Pour les cadres, notamment les plus âgées, les jeunes soignantes étaient dépourvues de sens du devoir et d'éthique du travail si elles renâclaient à revenir à l'hôpital pour assumer les remplacements. Or une lecture différente de la situation aurait tout aussi bien pu mettre l'accent sur la politique de gestion de la main-d'œuvre dans les hôpitaux : recrutements insuffisants, manque de personnel pour remplacer toutes les absences, etc.

Une attention croissante portée à la violence symbolique

Le recul, sur longue durée, des formes les plus extrêmes de violence avec le processus de civilisation de mœurs conduit à développer une sensibilité accrue à des formes de violences plus « légères » ou symboliques. À cela s'ajoute l'affaiblissement des collectifs de métier et des repères stables dans le monde du travail qui font que la reconnaissance du travail bien fait, la régulation des comportements déviants et des injonctions excessives ne se font plus spontanément, par l'application de règles professionnelles partagées par les salariés et un encadrement de proximité issu des mêmes métiers. Enfin, plus récemment, la crise économique et la montée du chômage ont favorisé, de la part des entreprises, des politiques de gestion des ressources humaines plus agressives tournées vers l'intensification du travail et la rentabilité à court terme. Ces évolutions ont conduit un certain nombre de salariés à se sentir maltraités, non respectés et mal reconnus dans leur travail. D'après l'enquête SUMER (Surveillance médicale des expositions aux risques professionnels) du ministère du Travail et de l'Emploi, 15,4 % des salariés du secteur privé se plaignaient en 2010 de comportements méprisants contre 10,6 % en 2003. De même, 13,2 % se disent victimes d'un « déni de reconnaissance du travail » en 2010 contre 10,2 % en 2003.

Manque de temps et de moyens

Cette atteinte à la dignité des travailleurs dans leur activité professionnelle peut prendre plusieurs formes. C'est tout d'abord le sentiment de ne pas avoir le temps ou les moyens de bien faire son travail : infirmière obligée de se dépêcher sans avoir le temps de réconforter le



malade ou de bien lui expliquer son traitement, ouvrier à la chaîne qui doit laisser passer de petits défauts, médecin du travail qui a trop de visites pour détailler chaque situation convenablement, etc. L'intensité du travail a augmenté ces dernières années : l'enquête SUMER a montré que la part des salariés du privé qui ont à subir au moins trois contraintes de rythme de travail (cadence automatique, dépendance immédiate vis-à-vis du travail d'un ou plusieurs collègues, normes de production ou délais à respecter en une journée au plus, demande extérieure obligeant à une réponse immédiate, contrôles permanents exercés par la hiérarchie ou informatisés) est passée de 28,3 % en 1994 à 35,5 % en 2010.

Être obligé d'agir à l'encontre de ses valeurs professionnelles ou personnelles

Un autre aspect de ces difficultés est l'obligation faite aux salariés d'agir à l'encontre de leurs valeurs professionnelles ou personnelles : guichetier de la Poste que l'on pousse à vendre des produits dont leurs clients n'ont pas besoin, DRH à qui l'on demande de mettre en œuvre des licenciements boursiers ou encore comptable qui doit maquiller des opérations douteuses. D'après l'enquête SAMOTRACE (Santé mentale observatoire travail Rhône-Alpes Centre) menée auprès de 6 000

salariés entre 2006 et 2008, 13 % d'entre eux disent devoir « travailler d'une façon qui heurte leur conscience professionnelle » ; ils ont alors 50 % de risque en plus de développer des troubles psychiques par rapport à ceux qui déclarent ne pas avoir eu à travailler à l'encontre de leurs valeurs.

Des formes d'évaluation du travail déshumanisantes

Les nouvelles formes d'évaluation quantitatives du travail et de l'activité qui tendent à s'imposer dans le secteur privé, puis, avec le nouveau management public, dans l'administration, constituent également une forme de violence symbolique, c'est-à-dire, d'après la définition de Pierre Bourdieu⁽³⁾, d'imposition de significations qui masquent les rapports de force et de domination. En effet, les indicateurs d'activité et de performance ne mesurent que ce qui est facilement quantifiable et entre dans les objectifs, souvent à court terme, des directions. Par exemple, à l'hôpital la focalisation des directions sur la « durée moyenne de séjour » (DMS dont dépendent les ressources de l'établissement avec la tarification à l'activité) imprègne le travail soignant : il faut vider les lits, faire circuler les malades pour augmenter la productivité, quitte à renvoyer chez lui quelqu'un d'insuffisamment soigné ou qui n'a personne pour bien le prendre en charge, au risque d'avoir des complications à terme ; promouvoir les malades « rentables » (pathologies simples, personnes sans problèmes sociaux) à travers les hôpitaux de jour ou de semaine, en espérant que les autres iront se faire soigner ailleurs. Les soignants doivent alors parfois passer des heures au téléphone pour caser les « mauvais » malades.

En ignorant tout le travail « invisible » (car non mesuré) ou non rentable réalisé par les salariés pour que le travail se fasse quand même ou pour maintenir un certain niveau de qualité, les systèmes d'évaluation participent du déni de reconnaissance ressenti par un nombre croissant de salariés. Par exemple, les vendeurs de boutiques de téléphonie mobile se voient imposer des objectifs quantitatifs de vente de tel ou tel produit suivant les périodes. Ceux qui prennent sur eux de « perdre leur temps » en aidant des clients non « rentables » (car non demandeurs des produits les plus chers) à régler leurs problèmes techniques ou à trouver la solution la plus adaptée à leur besoin, participent à la construction d'une bonne image et d'une

relation de confiance avec la marque pour laquelle ils travaillent ; mais dans le même temps, ils peuvent se voir reprocher par le directeur du magasin (et parfois leurs collègues) de faire baisser les chiffres de vente et d'être de « mauvais vendeurs ».

La peur du chômage

Une forme de violence symbolique de plus en plus présente dans le travail est représentée par la menace, explicite ou non, de perdre son travail. La part des actifs bénéficiant d'un CDI ne cesse de décroître et plus de 80 % des nouvelles embauches se font maintenant en CDD ou par l'intérim. Pour ces salariés précaires, le chantage à l'embauche ou la simple peur de ne pas voir leur contrat renouvelé constituent de puissants freins à tout comportement de résistance aux différentes formes de violence des employeurs. D'après Mélanie Guyonvarch, la banalisation des licenciements et leur légitimation par le discours sur la « guerre économique » et l'usage de « plans sociaux » ont des effets destructeurs sur les salariés qui sont conduits à intérioriser leur indignité sociale⁽⁴⁾.

Répondre et résister collectivement aux différentes formes de violence

La question des agressions externes est devenue, depuis une trentaine d'années, une préoccupation des salariés et des entreprises. D'après les enquêtes Conditions de travail réalisées tous les sept ans depuis 1978 par la DARES, la proportion de salariés qui déclarent vivre des situations de tension dans leurs rapports avec le public est passée de 34,8 % en 1991 à 47,7 % en 1998, elle est ensuite redescendue à 41,9 % en 2005, tout en restant à un niveau élevé.

D'une réponse centrée sur la personne...

À la fin des années 1980, différentes compagnies de transport public ont constaté une augmentation des agressions (physiques ou verbales) dont étaient victimes les machinistes et une montée des inaptitudes et congés de longue durée pour motif psychiatrique (troubles dépressifs, post-traumatiques). D'après un journal interne de la RATP, « les meilleures solutions face au stress et face aux agressions sont à trouver auprès de ces machinistes qui savent le mieux s'intégrer à leur

(3) Bourdieu P. (1972), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Genève, Droz.

(4) Guyonvarch M. (2011), « Violences euphémisées, violences démultipliées ? Gestionnaires des ressources humaines et banalisation du licenciement », in *Violences et travail*, Durand J.-P. et Dressen M. (dir.), Toulouse, Octarès, p. 253-263.

environnement et y développer une qualité relationnelle qui emporte l'adhésion des passagers. En définitive, le machiniste force le respect d'abord et surtout grâce aux qualités personnelles et humaines dont il fait preuve »⁽⁵⁾. Mieux sélectionnés, mieux formés, les machinistes sauraient gérer l'agressivité des passagers et les conflits. Des cabinets-conseils en gestion du stress sont mandatés et de nouveaux outils psychotechniques (par exemple des échelles de mesure de l'alexithymie⁽⁶⁾) sont testés lors de l'embauche.

... à une réponse mobilisant l'entreprise

Devant le mécontentement des syndicats et le constat en interne de la faible efficacité de ces mesures, les compagnies de transport public passent alors à une autre conception : toute agression doit être considérée comme une attaque contre l'entreprise et non contre un individu (d'où la mise en place d'un service chargé d'accompagner et de suivre les dépôts de plainte), face à laquelle la direction doit réagir par des changements d'organisation. Par exemple, dans une compagnie de province, l'affichage des horaires des bus avait entraîné l'augmentation des conflits avec les passagers mécontents de voir arriver les bus en retard. La discussion avec les machinistes avait conduit, dans un premier temps à aménager la voirie (couloirs de bus, feux rouges dédiés...) afin de limiter les causes de retard, puis, dans un deuxième temps à mettre en place un système GPS embarqué pour donner des prévisions en temps réel des horaires de passage des bus. Plus généralement, différentes actions comme la modification des lignes, la présence dans certains endroits de médiateurs ou d'agents de sécurité, des politiques tarifaires pour éviter que les plus pauvres ne fraudent, etc., permettent de réduire les risques de conflits et d'agression.

L'importance de l'organisation du travail

L'observation de brigades de police montre que la capacité à calmer un individu provocateur et agressif peut varier fortement d'un collectif à l'autre. Des techniques existent, comme la « triangulation » (entourer à trois la personne menaçante pour imposer son autorité sans violence), la division interne du travail (mettre en avant celui qui sait parler à telle catégorie d'utilisateur difficile), le front commun et la coordination du travail, le partage des connaissances et le retour sur les

interventions passées⁽⁷⁾, etc. L'importance de ce travail d'équipe se révèle bien lorsque des dissensions dans le groupe réduisent la coopération et que les tensions avec le public augmentent. La possibilité pour les brigades de police-secours d'être intégrées et unies dépend aussi largement de l'organisation du travail. Or, dans les commissariats difficiles sont affectés en priorité des jeunes inexpérimentés, soucieux de se faire muter le plus rapidement vers des villes plus calmes. Le manque de policiers expérimentés réduit alors la transmission des valeurs et des savoirs professionnels qui permettent de gérer ensemble la violence et les problèmes. Plus généralement, les salariés qui se sentent soutenus par les collègues et leur hiérarchie, poursuivent des buts clairs et partagés par tous, sont moins affectés par la violence éventuelle des usagers ou clients.

Éviter une communication institutionnelle trompeuse et des injonctions contradictoires

Les directions d'entreprise peuvent avoir une part de responsabilité dans les problèmes posés par la « violence externe ». La politique du « client roi » ou les promesses intenables peuvent encourager les usagers irascibles. À la SNCF, combien de guichetiers se sont vus renvoyer dans la figure le slogan qu'avait imprudemment diffusé leur employeur (« *SNCF, c'est possible* ») ! Les injonctions contradictoires peuvent également mettre les salariés en difficulté. Ainsi, les conducteurs de bus se voient demander d'être aimables et accueillants envers leurs passagers, fermes et suspicieux envers les fraudeurs potentiels, et avant tout concentrés sur la conduite et la route pour éviter les accidents. Nombre d'agressions ont pour origine une suspicion de fraude faite sans tact faute de temps. De même, des objectifs difficiles à atteindre, une évaluation de l'activité purement quantitative, les pressions hiérarchiques peuvent conduire les salariés à négliger, dans leurs interactions avec les clients ou les usagers, les règles de « préservation de la face » de l'autre, des « échanges réparateurs », selon les termes d'Erving Goffman⁽⁸⁾, qui permettent de gérer les différents incidents du quotidien. Violences externes et violences internes sont donc en partie liées.

(5) Henrion A. et La Sala A. (1994), « Le stress, enquête sur un mal moderne », *Savoir faire RATP*, n° 9, p. 2-10.

(6) Difficulté à exprimer verbalement ses émotions.

(7) Lorient M. (2011), « Répertoires d'action et travail collectif dans l'activité des brigades de police-secours », *Les mondes du travail*, n° 11, p. 15-26.

(8) Goffman E. (1974), *Les Rites d'interaction*, Paris, Éditions de Minuit, coll. « Le Sens Commun ».