



Notre métier, rendre le vôtre plus sûr

MECANISMES ORGANISATIONNELS DE FORMATION DES VIOLENCES AU TRAVAIL

Proposition d'un modèle-cadre pour comprendre et intervenir

Marc FAVARO

Département Homme au Travail

Laboratoire Ergonomie et Psychologie Appliquées à la Prévention

Institut national de recherche et de sécurité
pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles

Introduction : trois dimensions d'étude

- Une dimension conceptuelle

- arrêter une définition de la Violence au Travail (VT) (intégrant les lectures *événementielle* vs *processuelle*, les notions de *dysfonctionnement* et *d'organisation dégradée*)
- mobiliser la littérature du domaine (modèles disponibles, théories, études de cas)

- Une dimension méthodologique

- définir les conditions pratiques d'une formalisation (qualitative) des dynamiques organisationnelles de formation des violences (séquençage en *patterns* et *connecteurs*)
- mettre cette démarche à l'épreuve d'un terrain de valeur prototypique (aller-retour entre observations et données de la littérature)

- Une dimension propositionnelle

- justifier l'intérêt d'une lecture théorico-pratique de la VT et de ses modalités de prévention (articuler analyse des situations et actions de prévention)

Quelle(s) définition(s) de la Violence au Travail ?

- Elles sont nombreuses ! (OIT, OMS, BIT, Agence Bilbao, Fondation Dublin, etc.),
- Elles sont dérivées de définitions génériques de la violence,
- Elles incluent l'ensemble des faits de violence observables en contextes professionnels (externes et internes ; physiques et psychologiques ; contre les individus et contre les biens, etc.),
- Elles favorisent un point de vue objectivant, descriptif plutôt que dynamique et interprétatif.

Ex. d'une définition générique : « *the intentional use of physical force or power, threatened or actual, against oneself, another person, or against a group or community, that either results in or has a high likelihood of resulting in injury, death, psychological harm, maldevelopment or deprivation* » (OMS, 2002)

Ex. d'une définition spécifique : « *incidents where persons are abused, threatened or assaulted in circumstances related to their work, involving an explicit or implicit challenge to their safety, well-being and health* » (OIT, 2006)

Notre définition de la violence au travail :

« Les violences au travail regroupent un ensemble d'agirs - physiques, comportementaux ou verbaux - dirigés à l'encontre de personnes, d'objets ou d'équipements, à l'initiative d'autres personnes sous l'emprise de situations ou de contextes professionnels dégradés »

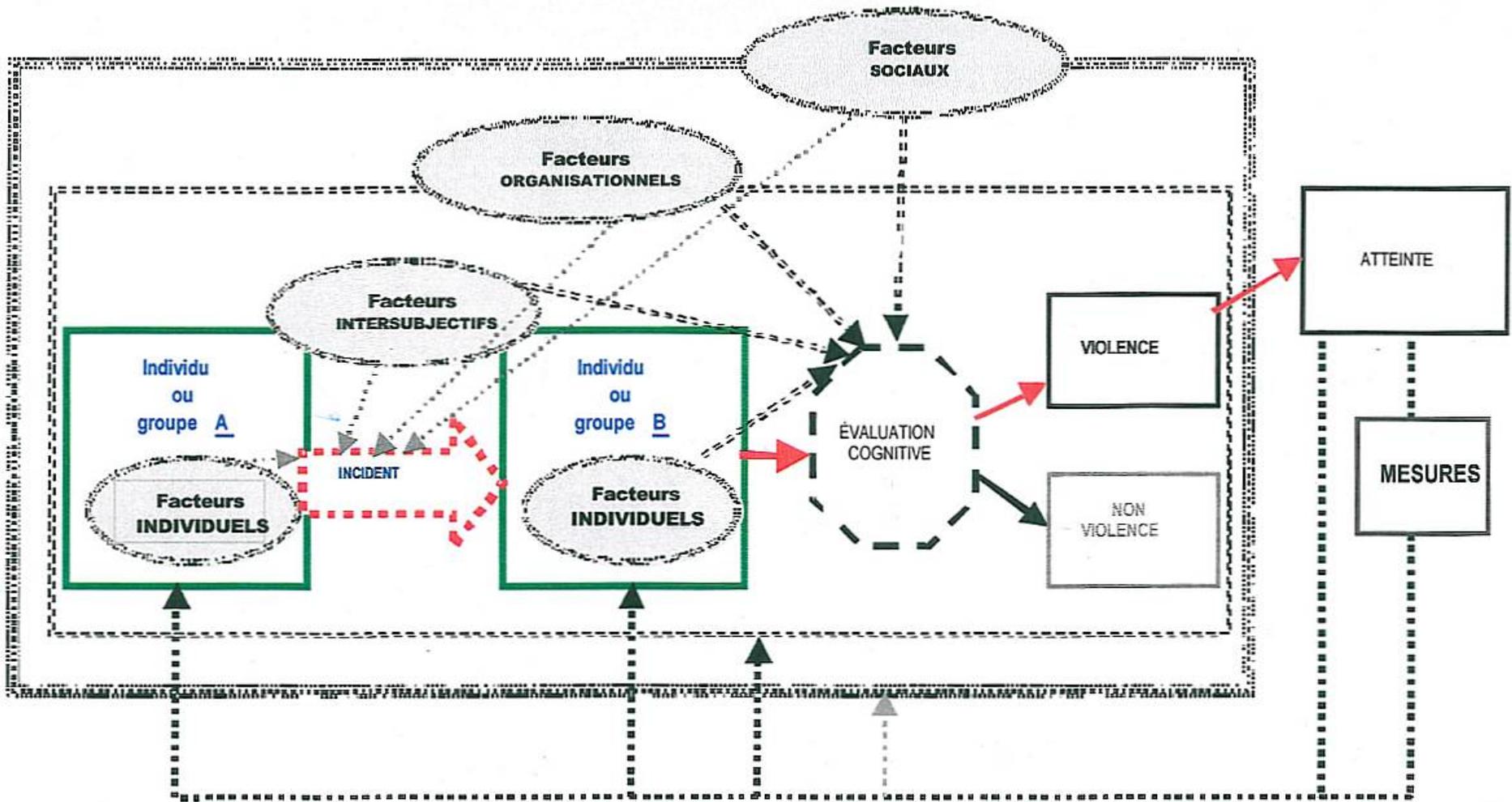
-Une définition qui considère l'ensemble des faits de violences au travail observables,

-Une définition qui postule la présence systématique d'un facteur explicatif : le contexte organisationnel dégradé (*la COCT parle « d'environnement délétère »*)

-Une définition qui privilégie une lecture à dominante organisationnelle et systémique des processus de formation des violences

Modèles de violences au travail

Aussi nombreux que les définitions ! Un exemple : le « modèle compréhensif de la violence organisationnelle » (Jauvin, Canada, 2003)



Limites communes à de nombreux modèles

- **Tendent à être élaborés à partir de revues de la littérature plutôt qu'à partir d'expériences de terrain (conçus en 'données secondaires'),**
- **Donnent beaucoup de place aux facteurs individuels : « type A », « tolérance à la frustration », etc. (tendance psychologisante),**
- **Privilégient les relations causales *linéaires* plutôt que *circulaires* (sous-estimation des phénomènes d'actions/réactions),**
- **Généralement peu préoccupés d'objectifs de prévention (modèles de connaissance plutôt que de guidage pour l'intervention)**

Étapes de conception du modèle (1)

Six « patterns » (regroupement d'informations, donnés, observations appartenant à une même famille thématique) et leurs « connecteurs »

Deux registres de violences (organisationnelles/sociales) retenus

I : « **Instabilité des Règles** » (IR) : de procédure, de gestion, coutumières, etc..

II : « **Dérives de Fonctionnement** » (DF) : de mission, techniques, relationnelles, etc.

➤ *IR induit/entretient DF*

III « **Perturbateurs Organisationnels** » (PO) : « internes » (ex. : 'court-termisme') et « externes » (ex. : OPA)

➤ *PO = inducteur « amont » de IR et/ou de DF*

Etapes de conception du modèle(2)

1 : « Violences Organisationnelles » (VO) : « visibles » (ex. agression) et « invisibles » (ex. refus de communiquer)

→ Premier enchaînement $PO \longrightarrow IR \longrightarrow DF \dashrightarrow VO$

IV : « Conflits Interpersonnels » (CI) : = interactions négatives entre protagonistes (inductrices de clanismes, dénigrements, jalousies, médisances, ragots, etc.)

→ *Vus comme retombées de IR ('parallèlement' aux DF)*

2: « Violences Sociales » (VS) : « directes » (ex. agression des clients/patients/usagers vers les personnels) et « inverses » (ex. agression des personnels vers les clients/patients/usagers)

→ *Second enchaînement impliquant $PO \rightarrow IR \rightarrow DF$ et $CI \rightarrow VO$ et VS*

Etapes de conception du modèle(3)

V : « **Mal-être Organisationnel** » (MO) : = vécu individuel négatif (sentiment d'injustice, de frustration, perte d'estime, colère, etc.)

VI : « **Comportements Déviants** » (CD) : ou « Comportements Antisociaux Au Travail » (atteintes aux biens, vols, fraudes, sabotage, etc.)

➤ *Nombreux liens de causalité entre MO et CD*

➤ *Augmentation du risque MO et CD comme conséquence de la conjonction/accumulation amont de situations CI, DF et exposition à VS*

Articulation des six patterns, conduisant au modèle complètement développé :

Un modèle multi-niveaux

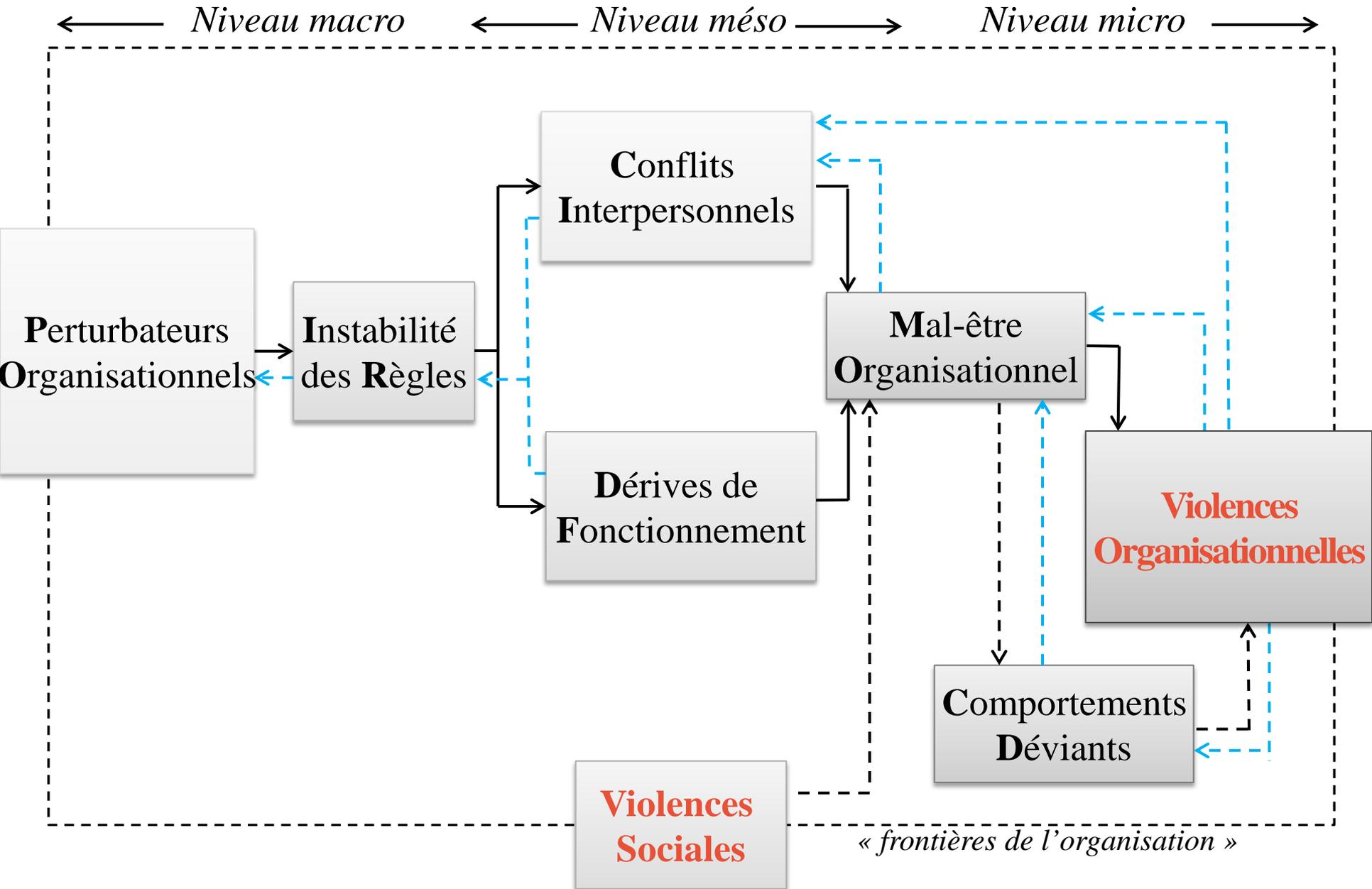
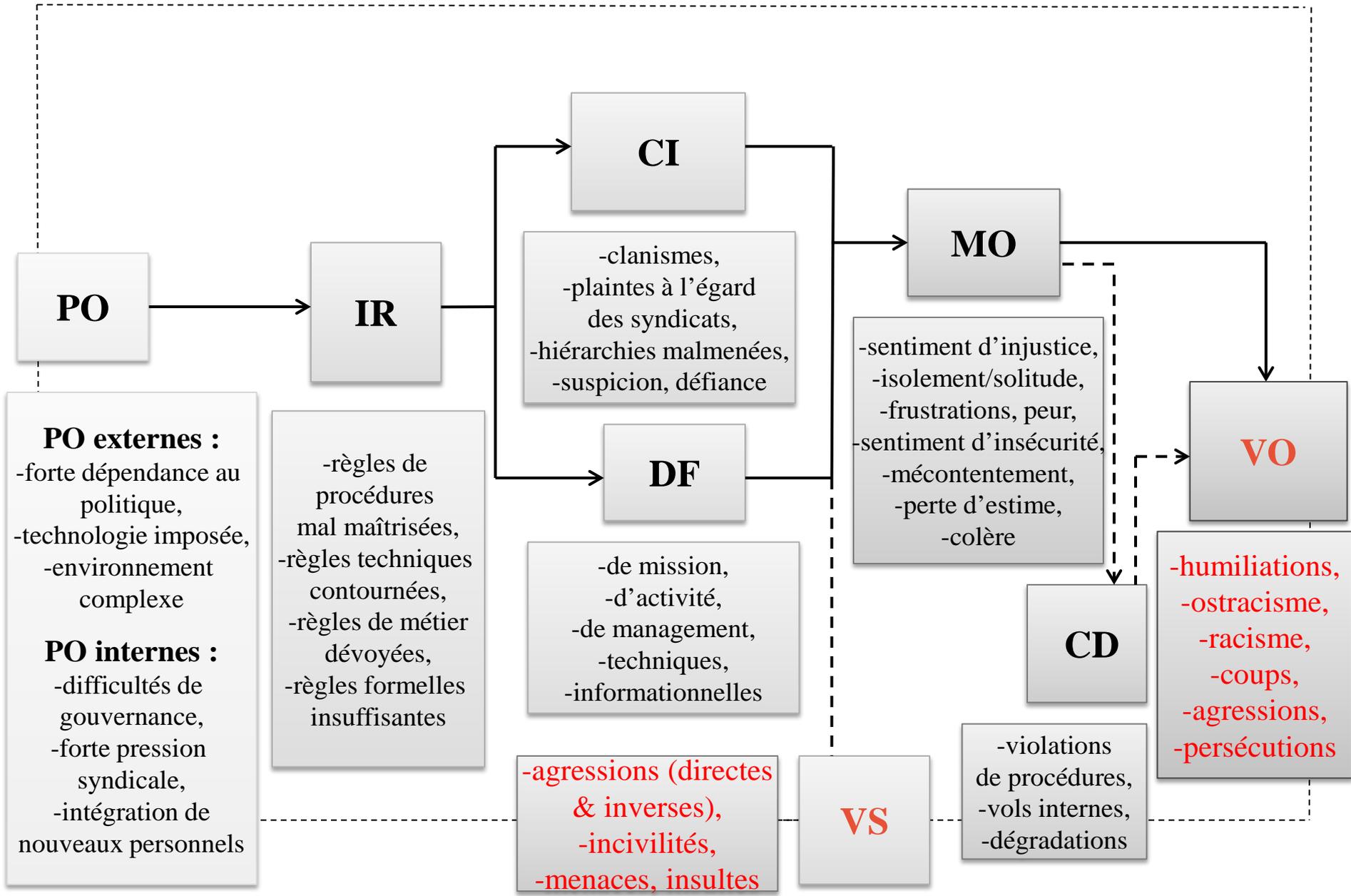
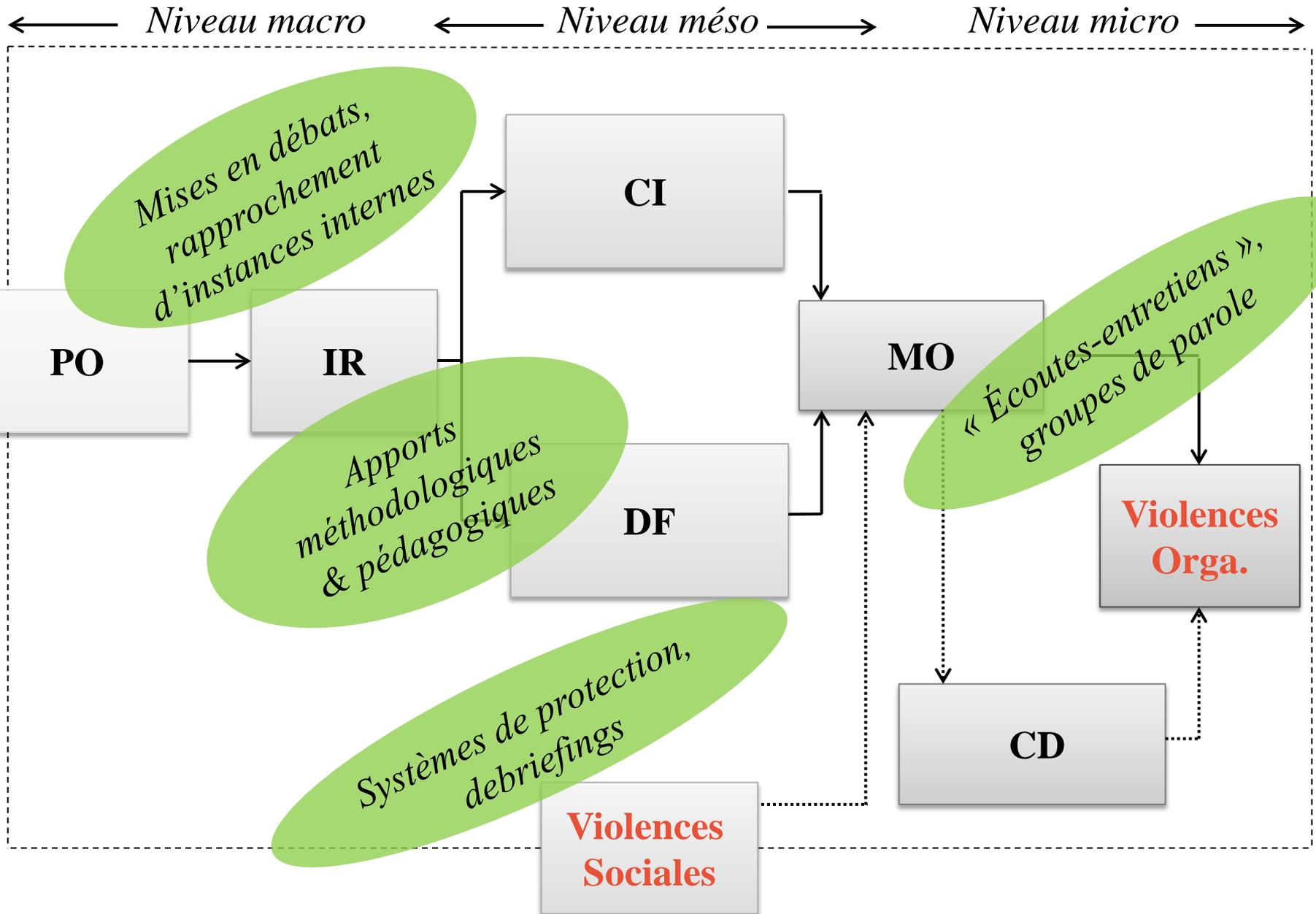


Illustration avec « Tramobus »

← Niveau macro ← Niveau méso → Niveau micro →



Niveaux et techniques d'intervention



Conclusion : trois dimensions de discussion

- Sur la dimension de modélisation :
 - pertinence d'une modélisation qualitative (privilégier des *individus* plutôt que des *variables*) et inductive (interpréter des *données* plutôt que valider des *hypothèses*) ?
 - privilégier la formalisation du *substrat organisationnel* de formation des VT (plutôt que les explications individualisantes) ?
- Sur la dimension d'intervention :
 - défendre une position de simultanéité entre diagnostic et transformation (et refus de l'expertise surplombante) ?
 - promouvoir une diversité technique et contextuelle d'actions de prévention (fonction de la réceptivité des terrains) ?
- Sur la dimension de généralisation :
 - dépasser l'étude de cas (faire usage d'un terrain en vue de repérer les invariants, les répétitions, les *modes communs*, plutôt que des singularités locales) ?
 - limites de validité (variabilité inter-terrain du modèle) ? d'applicabilité (conditions d'usage opératoire du modèle) ? d'adaptabilité (stabilité dans le temps du modèle) ?



MERCI DE VOTRE ATTENTION !

ET PLACE A LA DISCUSSION...

SELECTION TRAVAUX DE L'AUTEUR

- Interventions thérapeutiques et consultance en entreprise : réflexions sur la contribution de l'analyse stratégique et systémique à l'action en santé-sécurité au travail (à propos du colloque "European Ways of Brief Strategic and Systemic Therapy", Arezzo – Italie, 6-9 novembre 2003). *Cahiers de Notes Documentaires* de l'INRS, 195, pp. 95-99, 2004.
- Intervenir en santé mentale au travail : témoignage de quatre professionnels confirmés. *Notes Scientifiques et Techniques* de l'INRS, 256, 2005 (55 p).
- L'intervention en santé mentale au travail : Une lecture interactionniste. *Revista Ciencias de la Salud*, Vol. 4, N. 2, pp. 64-81, 2006.
- Reflexiones sobre el papel de la ergonomía frente a los riesgos psicosociales: aproximación interactiva desde la visión clínica, organizacional y del trabajo. In P. Mondelo, M. Fruns, K. L. Saarela, W. Karwowski, E. Occhipinti, P. Swuste (Eds.), *Actas del VII congreso internacional de prevención de riesgos laborales*, Santiago de Chile, Chili, 2009.
- Violence politique et violence organisationnelle, *Le journal des psychologues* n° 281, pp. 63-68, octobre 2010.
- Favaro M., Marc J. - Isolement, maltraitance, violence au travail : une recherche intervention aux confins de l'ergonomie. In A. Garrigou & F. Jeffroy (Eds), *L'ergonomie à la croisée des risques*, Actes du 46^{ème} Congrès de la SELF, pp. 184-189, 2011.
- « Ecoutes-entretiens » en intervention sur des problématiques de violences en contextes professionnels : éléments de mise en œuvre et illustration. *Notes Scientifiques et Techniques* de l'INRS, 313, 2013 (74 p)
- Robert N., Favaro M. - Les conflits éthiques au travail en question : définition, illustration, prévention. *Note Scientifique de l'INRS* n°312, 2013 (45 p).
- Violences internes, Dictionnaire des RPS (P. Zawieja & F. Guarnieri dir.), Seuil, 2014, pp. 820-823.
- Mécanismes organisationnels de formation des violences au travail. Proposition d'un modèle-cadre pour comprendre et intervenir. *Notes Scientifiques et Techniques* de l'INRS, 320, 2014 (61 p).



Notre métier, rendre le vôtre plus sûr
www.inrs.fr

