



**HAL**  
open science

# Mécanismes organisationnels de formation des violences au travail. Proposition d'un modèle - cadre pour comprendre et intervenir

M. Favaro

## ► To cite this version:

M. Favaro. Mécanismes organisationnels de formation des violences au travail. Proposition d'un modèle - cadre pour comprendre et intervenir. [Rapport de recherche] Notes scientifiques et techniques de l'INRS NS 320, Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS). 2014, 61 p., ill., bibliogr. hal-01420598

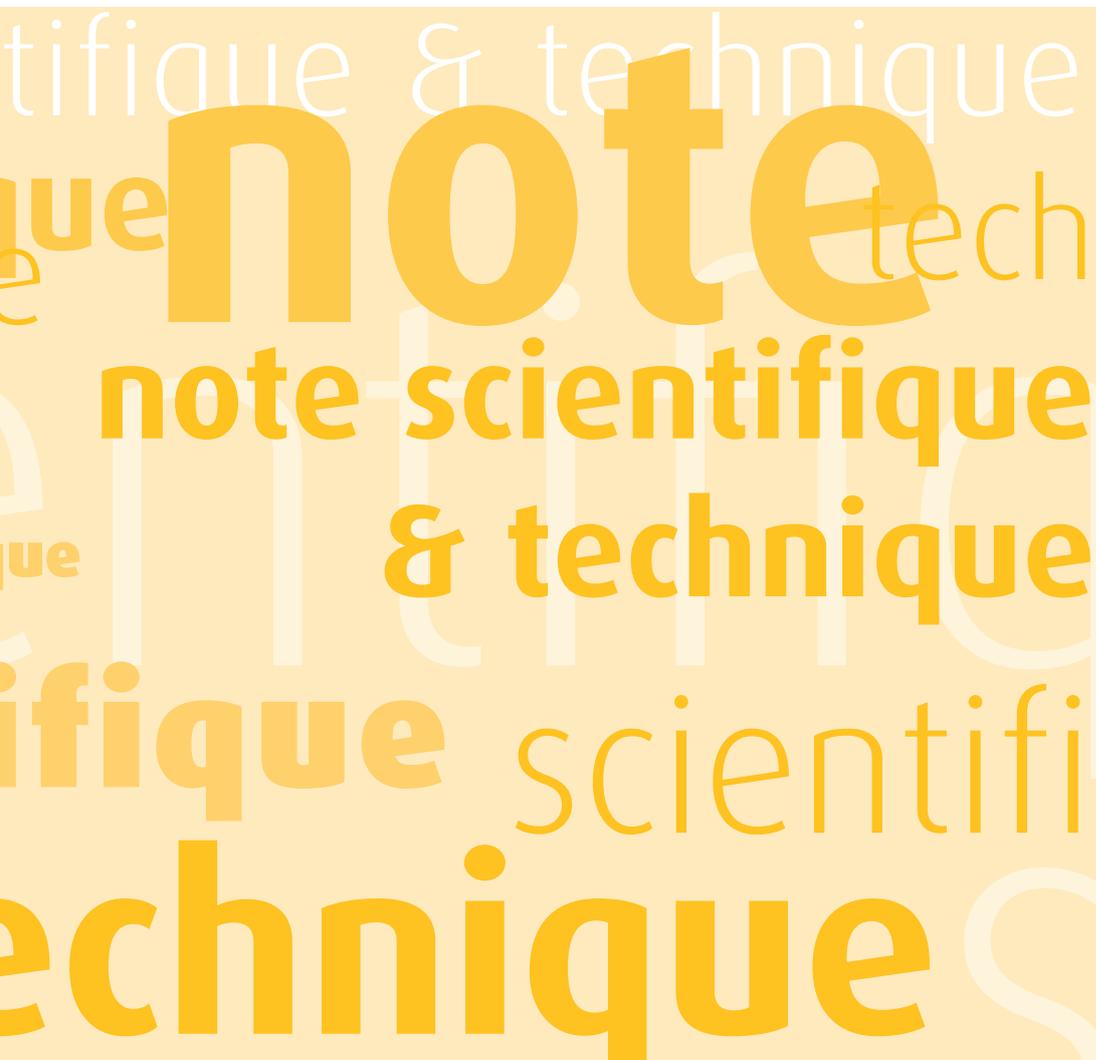
**HAL Id: hal-01420598**

**<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-01420598v1>**

Submitted on 20 Dec 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## **Mécanismes organisationnels de formation des violences au travail**

Proposition d'un modèle-cadre  
pour comprendre et intervenir

# Mécanismes 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

Publication réalisée dans le cadre de l'étude A.1/1.041  
« **Modélisation de situations de violences au travail (MSVT)** »

NS 320  
février 2014

# **MECANISMES ORGANISATIONNELS DE FORMATION DES VIOLENCES AU TRAVAIL**

**Proposition d'un modèle-cadre pour comprendre et intervenir**

Marc FAVARO  
HT/EPAP - Février 2014

*« La violence se donne toujours pour une contre-violence, c'est-à-dire pour une riposte à la violence de l'Autre »  
(Critique de la raison dialectique, J.P. Sartre, 1985, p. 245)*

Remerciements à Jacques Marc pour sa participation active à la conduite de ce travail

## SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
1 – VIOLENCES AU TRAVAIL : ELEMENTS DE DEFINITION .....	4
1.1 - Dans la littérature.....	4
1.2 - Pour la proposition d'un modèle-cadre.....	5
2 – VIOLENCES AU TRAVAIL : PRINCIPAUX MODELES DE LA LITTERATURE .....	8
2.1 - Le modèle de Poyner et Warne (1986).....	8
2.2 - Le « <i>theoretical model of Workplace Aggression</i> » de Neuman et Baron (1998). ..	9
2.3 - Le « <i>conceptual model of violence in the workplace</i> » de Tobin (2001).....	10
2.4 - Le « modèle compréhensif de la violence organisationnelle » de Jauvin (2003) .	12
2.5 - Commentaire de synthèse.....	13
3 – MÉTHODOLOGIE .....	15
3.1 - L'accès à un terrain d'entreprise.....	15
3.2 - Négociation avec le terrain.....	16
3.3 - Les objectifs de recherche-intervention et leur séquençage.....	16
3.4 - Mobilisation de la littérature.....	17
3.5 - L'exploitation des données.....	19
4 – MISE EN ŒUVRE DU MODELE.....	21
4.1- Mise à plat des éléments structurels de l'entreprise.....	21
4.2- Schématisation fonctionnelle des difficultés observées : patterns « Instabilité des Règles » et « Dérives de Fonctionnement ».....	22
4.2.1 - Le pattern « <i>Instabilité des Règles</i> » (IR).....	22
4.2.2 - Le pattern « <i>Dérives de Fonctionnement</i> » (DF).....	23
4.2.3 - MSVT : <i>positionnement des éléments initiaux IR/DF</i> .....	24
4.3- Introduction des patterns « <i>Perturbateurs Organisationnels</i> » et « <i>Violences internes/Organisationnelles</i> ».....	24
4.3.1 - Le pattern « <i>Perturbateurs Organisationnels</i> » (PO).....	25
4.3.1.1 - PO internes .....	25
4.3.1.2 - PO Externes.....	25
4.3.2 - Le pattern « <i>Violences (internes/Organisationnelles)</i> » (VO).....	26
4.3.2.1- <i>Violences « visibles » (ou explicites)</i> .....	26
4.3.2.2 - <i>Violences « invisibles » (ou implicites)</i> .....	27
4.3.3 - MSVT : <i>positionnement des éléments amont PO et aval VO</i> .....	28
4.4- Introduction des patterns « <i>Conflits Interpersonnels</i> » et « <i>Violence externe/Sociale</i> ».....	30
4.4.1 - Le pattern « <i>Conflits Interpersonnels</i> » (CI).....	30
4.4.2 - Le pattern « <i>Violences externes/Sociales</i> » (VS).....	32
4.4.2.1 - Les violences « <i>du dehors</i> » ou « <i>directes</i> ».....	33
4.4.2.2 - Les violences « <i>du dedans</i> » ou « <i>inverses</i> ».....	33
4.4.3. - MSVT : <i>Ajout des patterns CI et VS</i> .....	33

4.5- Positionnement des patterns « Mal-être Organisationnel » et « Comportements Déviants ».....	33
4.5.1 - Le pattern « Mal-être Organisationnel » (MO).....	34
4.5.2 - Le pattern « Comportements Déviants » (CD).....	36
4.5.3. - MSVT : Finalisation avec apport des patterns MO et CD.....	37
4.6- Intérêt pressenti du modèle et placement des actions de prévention.....	39
4.6.1 - Intérêt général du modèle.....	39
4.6.2 - Intérêt particulier du modèle.....	40
 5 - DISCUSSION DU MODELE PROPOSE.....	 43
5.1- Présentation.....	43
5.2- La dimension d'intervention .....	43
5.3- La dimension de modélisation.....	45
5.4- La dimension de généralisation.....	47
 CONCLUSION .....	 51
 BIBLIOGRAPHIE.....	 53
 LISTE DES FIGURES	
Figure 1 : Modèle de Poyner et Warne (1986) .....	9
Figure 2 : « Theoretical model of Workplace Aggression » (Neuman et Baron, 1998) .....	10
Figure 3 : « Conceptual model of violence in the workplace » (Tobin, 2001).....	12
Figure 4 : « Modèle compréhensif de la violence organisationnelle » (Jauvin, 2003) .....	13
Figure 5 : positionnement des éléments initiaux IR et DF .....	24
Figure 6 : positionnement des éléments complémentaires PO et VO.....	29
Figure 7 : positionnement des éléments complémentaires CI et VS.....	33
Figure 8 : finalisation du MSVT (positionnement des éléments MO et CD) .....	38
Figure 9 : MSVT - Illustration avec l'entreprise étudiée.....	40
Figure 10 : MSVT - représentation des niveaux et techniques d'intervention .....	41

## INTRODUCTION

Fait culturel, économique, historique, psychologique dépassant largement le seul périmètre du monde du travail, la violence présente tous les attributs d'un *invariant anthropologique*. En effet, la violence est partout et qu'il s'agisse du monde de l'entreprise ou d'autres espaces sociaux, à l'évidence - bien que sous des formes empiriques extrêmement diverses - « elle naît de l'impuissance et carbure à la domination » (Fecteau, 2010, p. 135).

Par conséquent, lorsqu'est interrogée la possibilité d'une *prévention* des Violences au Travail (VT), affirmons d'emblée qu'à partir du constat d'universalité de la violence dans les affaires humaines, un enseignement raisonnable à en tirer est celui de ne pas entretenir l'illusion qu'il serait envisageable d'éradiquer définitivement la violence du terrain des organisations de travail. Ainsi privilégions-nous une perspective plus réaliste, suggérant de concentrer les efforts sur les divers moyens applicatifs de *régulation* de l'occurrence des violences en milieux professionnels.

Pour ce faire, il convient toutefois de fournir un cadre d'analyse et de compréhension de l'émergence des faits de violence. Bien entendu, la littérature académique autant que professionnelle n'est pas en manque de propositions diverses. De sorte que dans un contexte déjà saturé de productions dédiées à la prévention des VT, il devient d'autant plus nécessaire de préciser, d'une part, *l'intention de ce travail*, notamment en le situant par rapport à l'existant (ce sera l'objet des deux premiers chapitres, respectivement de définition du concept et de présentation-discussion des principaux modèles existants), d'autre part, *la posture théorique et méthodologique* qui le caractérise, ceci en définissant et argumentant les choix effectués (objet du troisième chapitre de méthodologie).

Notons cependant que par contraste avec le constat d'une relative permanence des faits de violence, ce qui apparaît comme assez récent dans le monde de l'entreprise, c'est l'extension de conditions de travail de plus en plus contraintes, voire de plus en plus délétères (Monteau, 2010), conditions participant semble-t-il d'une incapacité croissante à contrôler les débordements violents lorsqu'ils surgissent.

Ces derniers apparaissent en outre assez symptomatiques d'une détérioration du vivre ensemble au travail et nombre d'observateurs attribuent cette situation au délitement des étayages collectifs autant qu'à l'étiollement des régulations organisationnelles. Celles-ci apparaissent pourtant indispensables à « conjurer » (Dejours, 2005) les agirs violents, quelles qu'en soient par ailleurs les modalités d'expression : agressions, harcèlements, incivilité, intimidations, isolements, maltraitements, persécutions, placardisations, suicides et tentatives de suicides (un cas extrême de retournement de la violence contre soi-même).

C'est le constat de cette articulation complexe entre pérennité des problèmes et évolutions structurelles plus contemporaines du monde du travail qui nous conduit à mettre l'accent sur *le niveau des déterminations organisationnelles* de ces questions. Une telle posture ne veut pas signifier que d'autres dimensions explicatives - techniques et humaines notamment - seraient absentes de notre propos ! Il s'agit plutôt de nous astreindre à relier du point de vue de leurs déterminations organisationnelles les diverses catégories d'observables susceptibles de conduire à des situations de violences.

Pour ce faire, nous avons opté pour un *travail de formalisation et de modélisation qualitative et inductive* des données disponibles. Ces dernières proviennent de deux sources : la littérature dédiée et l'expérience d'une longue recherche-intervention en entreprise<sup>1</sup>. La proposition de modèle résultant du traitement de ces informations a conduit à produire un

---

<sup>1</sup> Pour information, il s'agissait d'une entreprise de transport urbain, employant environ 700 personnes.

« Modèle de Situations de Violences au Travail » (MSVT). Le chapitre 4 propose de décrire et d'expliciter de façon systématique les principales étapes de conception de ce modèle.

Ainsi formulons-nous le vœu que, mis en mesure de suivre pas à pas le processus de travail ayant conduit à notre proposition MSVT, le lecteur puisse en tirer bénéfice pour son usage propre, ceci en contribuant à documenter, de façon aussi structurée que possible, sa propre compréhension d'un enjeu de prévention notoirement difficile et délicat à maîtriser<sup>2</sup>.

Le chapitre 5 complète ce parcours conceptuel et applicatif en proposant une discussion de l'intérêt autant que des limites perçues de notre proposition. Trois registres sont considérés : l'intérêt pour la pratique d'intervention, le degré de validité de la modélisation conduite, enfin les perspectives de généralisation d'usage d'un tel outil.

Enfin, ces propos introductifs demandent d'être resitués dans leur contexte général, c'est-à-dire justifiant de développer des actions de recherche dédiées aux questions de VT.

La première des justifications découle de l'enseignement de nombreuses données d'enquête, nationales comme internationales<sup>3</sup>, rendant compte d'une augmentation préoccupante d'agressions de toutes natures dans le monde du travail, ainsi que d'une sensibilisation croissante des populations exposées. Mentionnons ainsi :

-au niveau international, le travail fondateur de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) sur ces questions (Chappell et Di Martino, 2006 (1<sup>ère</sup> ed. 1998)),

-au niveau européen, le rapport de la *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie au travail* (Eurofound, Dublin), dédié à la « prévention du harcèlement et de la violence sur le lieu de travail » (Di Martino et al., 2003) ainsi que trois rapports de l'*Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail* (EU-OSHA, Bilbao). Bien que centré sur la question plus générique des RPS, le premier (2007) consacre un chapitre à la violence (« *violence and bullying* », chap. 4.6) (Brun et Milczarek, 2007). Le deuxième (2010) fournit nombre d'informations comparatives (notamment par pays) (EU-OSHA, 2010). Le troisième (2010) présente un panorama européen du harcèlement et de la violence au travail (Milczarek, 2010). Il présente notamment l'intérêt d'attirer l'attention sur le différentiel culturel d'interprétation des faits de violence : « *Notions of what is acceptable or unacceptable in terms of /violent/ behaviour are culturally influenced and constantly under review as values and social norms evolve* » (op. cit. p. 29)<sup>4</sup>.

-concernant la France, mentionnons le dossier « premières synthèses » de la DARES donnant des statistiques d'agressions de salariés en contact avec le public<sup>5</sup> (Dares, 2007) ; les résultats (synthétiques) de l'enquête Sumer 2003<sup>6</sup> (Bué et Sandret, 2008 ; Bué et al., 2008) ; ainsi que le compte-rendu du *Centre d'Etudes de l'Emploi* (CEE) intitulé *Violences au travail : que mesure-t-on dans les enquêtes ?* (Cavalin, 2012) qui fournit, outre des données chiffrées diverses, un débat épistémologique (succinct mais bienvenu) quant aux

---

<sup>2</sup> En guise d'illustration, lorsqu'il est question d'aborder et de débattre collectivement (dans le cadre d'un groupe de travail *ad hoc*) des violences organisationnelles/internes (v. *infra* § 4.3.2), l'intervenant est immédiatement confronté à la gêne, aux non-dits, à une parole bloquée ou inversement défensivement hémorragique, aux imputations causales difficilement (et souvent inutilement) vérifiables, en bref à une configuration subjective et intersubjective opaque, résultant notamment de ce que nombre de violences prennent un caractère tacite, sournois, implicite. A noter que les diverses écoles cliniques francophones du travail ont conceptualisé depuis longtemps une telle problématique terrain (v. par ex. la synthèse de Molinier et Flottès, 2012).

<sup>3</sup> Sans parler des très nombreux rapports d'études régulièrement produits à l'initiative d'entreprises et/ou de secteurs professionnels divers.

<sup>4</sup> Indiquons que cette citation provient de la version préparatoire au rapport (*Violence and harassment at work*).

<sup>5</sup> 22% déclarent une agression verbale et 2% une agression physique au cours de l'année précédant l'enquête Sumer 2003.

<sup>6</sup> Où l'on apprend « *qu'un salarié sur six estime être l'objet de comportements hostiles dans le cadre de son travail* » (Bué et Sandret, 2008).

alternatives conceptuelles, lexicales et métrologiques gouvernant la mise en œuvre de très nombreuses enquêtes consacrés aux VT.

Ajoutons qu'au plan plus qualitatif, bien que les diverses initiatives des pouvoirs publics (français notamment) tendent à donner la priorité au dossier des Risques Psychosociaux (RPS) sur celui, plus spécifique, des VT (ou à englober le second dans le premier), il n'en reste pas moins que nombre de travaux dédiés aux VT ont été produits ces dernières années.

Par exemple et pour s'en tenir au seul périmètre institutionnel français de la prévention des risques professionnels, le rapport du *Conseil d'Orientation sur les Conditions de Travail*<sup>7</sup>, intitulé « Groupe de travail sur les pathologies d'origine psychique d'origine professionnelle » (COCT, 2012) développe, dans la partie consacrée aux « pathologies psychiques », des considérations montrant à quel point la problématique VT (et non plus seulement RPS) domine l'interrogation de la Commission des Pathologies Professionnelles du COCT quant aux « *évolutions juridiques envisageables pour améliorer la reconnaissance de psychopathologies /en lien avec le travail/* » (op. cit. p.3).

On peut lire ainsi, au chapitre des « pathologies susceptibles d'être prises en charge », un paragraphe on ne peut plus explicite quant à cette priorisation de la Commission sur les faits de VT : « *L'établissement d'un lien direct et essentiel constitue le principal enjeu dans la reconnaissance de ces maladies /dépression et anxiété généralisée (soit les deux affections reconnues en priorité par la Commission)/. En effet, toutes les professions peuvent être concernées. Les facteurs le plus souvent invoqués relèvent plutôt de conditions de travail dans un environnement professionnel délétère : comportements agressifs avec violences verbales, humiliations, brimades, sanctions injustifiées de la part de la hiérarchie, de collègues de travail ou de personnes côtoyées par le patient* » (op. cit. p. 6, c'est nous qui soulignons).

De telles productions témoignent une fois encore de la préoccupation des pouvoirs publics, confrontés à un phénomène général de dégradation des conditions de travail et au constat corrélatif de l'intensification continue des faits de violences<sup>8</sup> ainsi que de la progression du sentiment général d'insécurité accompagnant une telle évolution.

---

<sup>7</sup> Qui a succédé fin 2008 au *Conseil Supérieur de la Prévention des Risques Professionnels*.

<sup>8</sup> Cf. par exemple le *Rapport général préparatoire à l'élaboration du Plan Violence et Santé*, commandité par le Ministère de la Santé et des Solidarités (Tursz, 2005), dont le texte élaboré par Dejours (Dejours, 2005) pour le compte de la Commission thématique « Violence, travail, emploi, santé » (augmenté d'une annexe composée de douze contributions de divers spécialistes : sept « auditions » et cinq « autres textes de références ») représente une contribution notable.

# 1 – VIOLENCES AU TRAVAIL : ELEMENTS DE DEFINITION

## 1.1 - Dans la littérature

Notons d'emblée que la violence au travail étant une catégorie particulière de la problématique générique de la violence (domestique, politique, religieuse, sociale, urbaine, etc.), *la définir revient à en expliciter une modalité de manifestation particulière parmi bien d'autres.*

Ajoutons que malgré cette spécialisation du champ définitionnel, l'atteinte d'un consensus définitif reste improbable, tant les postures intellectuelles et les préoccupations pratiques diffèrent d'un auteur à l'autre.

C'est ainsi qu'une institution comme l'OIT note, sous la plume de Chappell et Di Martino (2006) que « *a significant challenge to any analysis of this issue arises from a lack of agreement regarding the definitions of violence, work or the workplace* » (op. cit. p.29).

Les auteurs poursuivent avec le rappel de la définition générique de la violence proposée par l'OMS en 2002 : « *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* » (op. cit. pp. 29-30).

Enfin, au chapitre d'une définition de la violence au travail, Chappell et Di Martino (op. cit.) reprennent celle proposée par la Commission européenne (à Dublin en 1994) : « *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* » (op. cit. p.30).

Bien d'autres définitions institutionnelles ont été proposées (par l'Agence européenne de santé et de sécurité au travail, par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, par le Bureau international du travail, etc.), sans compter qu'en outre, certaines d'entre elles ont pu être remaniées au fil d'éditions successives. Retenons que ces définitions ont en commun un objectif de *désignation exhaustive des diverses formes d'expression de la violence en situation de travail* (externes vs internes, physiques vs psychologiques, explicites vs implicites)<sup>9</sup>. Elles tendent aussi à privilégier le registre descriptif et les conséquences dommageables pour les individus victimes, au détriment d'une présentation soutenue des facteurs explicatifs, de leurs liens, modes de formation et d'expression.

Ce qui fait dire par exemple à Moreau et al. (2010), en conclusion d'un chapitre consacré à ces questions que : « *les définitions restent allusives sur les liens entre violence et travail. En effet, elles n'établissent pas précisément si le travail (au sens de l'environnement physique dans lequel l'activité professionnelle s'exerce) est le lieu dans lequel la violence se manifeste envers les salariés et/ou si le travail (au sens de l'activité en tant que telle, de ses conditions ou de ses productions) en est une cause possible ou 'la' cause directe* » (op. cit. p. 7).

Ces propos justifient que, dès lors que la préoccupation se déplace du registre *descriptif* vers un registre *explicatif* et plus encore *applicatif*, il devient nécessaire de proposer et de mettre à l'épreuve des hypothèses de liens entre faits de violences d'une part et caractéristiques contextuelles professionnelles de leur émergence d'autre part.

---

<sup>9</sup> Sur ces questions typologiques, on pourra aussi consulter Favaro, 2014.

Pour en rester toujours au chapitre des définitions, mais avec cette exigence additionnelle à l'esprit, on mentionnera deux contributions orientant délibérément leur réflexion dans une telle direction.

-Dans leur article *Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets*, Neuman et Baron (1998), après avoir dénoncé un certain « *confusing state of affairs* » (op. cit. p. 394), suggèrent notamment un recentrage sur la violence et l'agression qui soit « *organization-motivated* ». Toutefois, à lire la définition proposée par les auteurs, il semble que ce soit le caractère *d'intentionnalité* de l'acte qui retienne leur attention (« *all forms of intentional harm-doing in organizations would qualify as workplace aggression* », op. cit. p. 395).

Nous soutenons quant à nous que la question de *l'intentionnalité* doit être soulevée de façon dialectique plutôt qu'unidirectionnelle. En effet, si l'on prétend en comprendre les divers tenants et aboutissants, alors les actes de violence au travail gagnent à être interprétés dans leur contexte pluricausal et dynamique propre.

Sur ce point, Dejours apporte des éléments définitionnels et de réflexion favorisant une appréhension moins statique des phénomènes de violences. En particulier, dans son article *Violence et domination* (Dejours, 1999), l'auteur introduit une distinction entre « violence actionnelle » et « violence réactionnelle ». Reprenant à son compte l'idée initiale d'intentionnalité, Dejours (op. cit.) note qu'une « *conduite est violente lorsqu'elle met à exécution une intention de destruction ou d'altération de l'objet ou de la personne désignée pour cible* ». Il ajoute qu'il « *y a donc intention, mais pas seulement intention. Il y a aussi mise en acte* » (p. 15, c'est nous qui soulignons).

Cependant, à cette violence « actionnelle », donc de caractère délibéré, « *impliquant l'exercice de la liberté de la volonté* » (op. cit. p. 16), l'auteur oppose une « violence réactionnelle », c'est-à-dire « *lorsqu'une conduite violente est mobilisée par une réaction subjective, à la limite de la volonté, au moment même où le sujet perd le contrôle de soi* » (op. cit. p. 16). En d'autres termes, une violence qui bien souvent fait écho à une violence subie, en réaction « *à des injustices ou à des souffrances subies dans le travail* » (op. cit. p. 16)<sup>10</sup>.

Poursuivre dans cette direction plus problématisée des modes de formations des violences au travail, notamment prenant en compte les interactions et motivations des agresseurs tout autant que les actions et réactions des victimes, conduit à dépasser la question, relativement statique, des définitions, pour introduire celle, plus dynamique, *des modèles de violences* disponibles dans la littérature du domaine.

Mais auparavant, nous présentons les éléments de définition élaborés dans le cadre et pour les besoins de l'étude.

## 1.2 - Pour la proposition d'un modèle-cadre

La proposition initiale est de *considérer la violence en qualité de modalité particulière de « dysfonctionnement »* (parmi d'autres types de risques professionnels, comme l'accident ou la pathologie somatique). Toutefois, elle se heurte rapidement à une limite, dès lors qu'est affirmée la nécessité d'en analyser les dynamiques d'occurrence. Nous verrons que l'une des raisons de cet état de fait provient de ce que *les phénomènes de violence en milieu*

---

<sup>10</sup> Conceptuellement, cette notion de « violence réactionnelle » au travail nous semble comparable à celle, ancienne et concernant la violence sociale et politique, de « violence réactive » (*reactionary violence*) proposée par Tilly (1978). L'auteur définit de la sorte et pour le champ social, l'action de groupes sociaux s'opposant à des situations vécues comme menaçant leurs intérêts (émeutes, rebellions, occupations de territoires, destructions d'équipements, etc.).

*professionnel se prêtent mal à une appréhension causaliste linéaire*, contrairement à ce qui s'observe par exemple dans certaines méthodes de fiabilité des systèmes techniques<sup>11</sup>.

Ajoutons que *l'impératif de prise en compte des positions subjectives et intersubjectives des divers protagonistes* (au risque sinon de réduire les problématiques de violences au travail à quelque avatar observationnel quasi pavlovien des situations observées) nécessite de positionner notre travail dans un cadre épistémologique approprié. Ce dernier relève des sciences humaines et plus précisément (comme l'illustrera le chapitre de méthodologie) d'un double ancrage dans les apports conceptuels et techniques des psychologies organisationnelle, clinique et cognitive.

Enfin, *l'accent mis sur la compréhension dynamique, temporelle* de l'émergence des violences professionnelles conduit à situer l'ensemble de notre démarche dans un cadre d'analyse et d'action (ou dans un paradigme) de type systémique<sup>12</sup> (plutôt qu'analytique ou fonctionnaliste par exemple).

Dans ce contexte, une large place est par conséquent offerte à *l'analyse des phénomènes de circularité entre les causes et les effets*<sup>13</sup>. Dans ce cadre épistémologique, *la violence, vue comme modalité de dysfonctionnement*, est par conséquent envisagée au plan théorique aussi bien en qualité d'élément contributif (comme variable d'entrée) que comme retombée indésirable (comme variable de sortie)<sup>14</sup> d'une dynamique organisationnelle d'ensemble, cette dernière étant appréhendée, ainsi que présentée ci-dessous, comme structurellement dysfonctionnelle.

Ce paradigme d'analyse adopté, nous nous sommes attachés à relever les divers mécanismes - décisionnels, fonctionnels, organisationnels, relationnels, techniques - qui nous paraissent en capacité de relier (encore une fois en termes systémiques et non de facteurs causaux linéaires par exemple) des catégories d'actions, de fonctionnements et de dysfonctionnements *a priori* distants en nature les uns des autres.

Dans un tel cadre, comment définir les « violences au travail » ? Nous proposons la définition suivante :

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.

Nous soulignons la dernière partie de cette définition en vue d'affirmer clairement cet incontournable selon nous de la composante organisationnelle à l'œuvre dans les phénomènes de violences au travail<sup>15</sup>. Incidemment, c'est aussi une façon de répondre au sentiment d'insuffisance mentionné *supra* (§ 1.1) de la prise en considération du lien violence/travail/activité/contexte des définitions ordinaires proposées dans la littérature.

Enfin, deux niveaux définitionnels complémentaires et plus spécifiques des situations de violences sont aussi proposés dans le cadre de notre démarche :

---

<sup>11</sup> Cf. notre texte de synthèse historique des outils et méthodes de la fiabilité des systèmes de travail (Favaro, 2005a).

<sup>12</sup> Dont on trouvera une synthèse épistémologique et comparative approfondie (dont nous nous sommes inspirés) chez Jackson (2000).

<sup>13</sup> Notamment au sens de Watzlawick, Helmick Beavin & Don Jackson (1967).

<sup>14</sup> Position contribuant notamment à rendre compte des phénomènes d'auto-entretien de dynamiques de violences (par cycles action/réaction).

<sup>15</sup> On notera d'ailleurs – malgré des différences d'objectif - que notre position s'apparente à celle de la Commission des Pathologies Professionnelles de la COCT, qui elle, parle « d'environnement délétère » (cf. *supra*, introduction).

-Un niveau « restrictif » par lequel *la violence est définie comme un événement*. Dans ces situations d'atteinte brutale du ou des sujet(s), un « avant » et un « après » peuvent être distingués (de l'événement seulement et non de ses conséquences pour la/les victime(s)). Le modèle implicite est discontinu, car porteur d'une idée de changement d'état ou de rupture dans le rapport individu/milieu. Dans de tels cas de figure, c'est donc bien l'évènement qui instaure un vécu de violence aiguë (exemple : une agression, des insultes)<sup>16</sup>.

-Un niveau « extensif » où *la violence relève d'un processus*. Dans ces cas de figure, il est fait référence à des formes d'atteintes qui s'instaurent dans une temporalité. Ici le modèle implicite est continu car s'observe une situation de pérennisation de difficultés du rapport sujet/milieu. Ce sont ces types de difficultés qui sont génératrices, par accumulation, d'un vécu de violence chronique (exemple : une maltraitance, un harcèlement)<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Une autre lecture *événementielle* de la violence, assez voisine de la nôtre, a été proposée par Fecteau, 2010 (en référence toutefois à la violence considérée au sens générique du terme, non limitée au seul monde du travail) : « *la violence implique toujours l'occurrence d'un événement. Dit autrement, la violence arrive et doit donc impérativement être distinguée d'un état /.../ La violence est une rupture temporelle, une discontinuité fondamentale du cours 'normal' des choses* » (op. cit. p. 151). Cependant, le propos de l'auteur, distinguant ici entre *événement* et *état*, paraît entretenir une certaine indétermination. Hormis vouloir se limiter à signifier un *distinguo* entre « cours normal des choses » et irruption - événementielle donc - d'une situation vue comme anormale (cette violence que Fecteau qualifie alors « d'état » ?) – possiblement à l'image de la distinction entre *antécédent état vs variation* en accidentologie (cf. Monteau, 2010), ce qui, dans cette hypothèse, correspondrait à une autre grille de lecture - on n'aperçoit pas dans cette proposition de distinction entre *événement* (équivalent pour nous à *état* !) et ce qui relèverait plutôt d'un *processus*, ainsi que nous le proposons en qualité de second niveau définitionnel des situations de violences observées en contexte professionnel.

<sup>17</sup> Notons que cette dimension *processuelle* de la violence rejoint en partie le champ du « risque psychosocial », vu comme susceptible d'une définition proche : « *Sans doute, d'ailleurs, est-ce là une dimension du 'risque psychosocial' : les phénomènes apparaissent comme devant se décrire dans le cadre d'une durée, d'une évolution, d'un cheminement, et non pas en désignant une menace perceptible de façon instantanée* » (Ughetto, 2011, p. 66).

## 2 – VIOLENCES AU TRAVAIL : PRINCIPAUX MODELES DE LA LITTERATURE

Concernant la « modélisation des accidents du travail », Monteau et Favaro (2003) proposaient quatre critères d'éligibilité à réunir *a minima* :

- un modèle (d'accident) doit être affirmé comme tel par son ou ses auteur(s),
- il doit traduire une exigence minimale de formalisation,
- il exprime nécessairement l'idée de cause,
- il doit intégrer la notion de pluricausalité.

La justification de cette catégorisation aprioriste était formulée ainsi : « *toutefois, confrontés à une prolifération de discours et de propositions divers relatifs à la notion d'accident, l'intérêt pratique apparaît rapidement. Il s'agit d'adopter quelques repères permettant l'exercice d'un certain discernement. Ce paragraphe propose donc de considérer quatre conditions à réunir, légitimant la terminologie de "modèle d'accident".* » (Monteau et Favaro, op. cit. p. 143)

Etant ici question de modèles de violences au travail, il faut bien convenir que la situation n'est, au plan formel, guère différente. De sorte que confronté à la prolifération documentaire actuelle de définitions, analyses, illustrations, prescriptions, les critères proposés naguère nous apparaissent largement applicables, contribuant par exemple à ne pas indifférencier entre un modèle de compréhension des VT et une démarche de prévention des VT (type « outil » ou « méthode », aussi élaborés soit-ils par ailleurs) ou encore une typologie des types de VT (active vs passive, directe vs indirecte, etc)<sup>18</sup>. Certes, quelques aménagements terminologiques s'imposent. En particulier, la notion de « cause », bien qu'elle conserve toute sa pertinence définitionnelle, demande toutefois à être appréhendée au sens de systèmes de causalité - plus précisément encore de pluricausalité - *circulaires* plutôt qu'exclusivement *linéaires*.

En effet, si la plupart des modèles *d'accidents du travail* - à commencer par l'Arbre des Causes - sont des *modèles linéaires*, ce n'est pas toujours le cas des modèles de *violences au travail*. Plus précisément, nous verrons qu'une certaine indétermination s'observe à ce propos avec les modèles que nous présentons ci-dessous<sup>19</sup>.

Ces propos liminaires tenus, nous proposons d'examiner quatre modèles (satisfaisant les critères d'éligibilité rappelés *supra*) :

- le modèle de Poyner et Warne (1986),
- le « *theoretical model of Workplace Aggression* » de Neuman & Baron (1998),
- le « *conceptual model of violence in the workplace* » de Tobin (2001),
- le « modèle compréhensif de la violence organisationnelle » de Jauvin (2003).

Pour chacun de ces modèles, nous en présentons la forme graphique adoptée par leurs auteurs, accompagnée d'un court commentaire explicatif. Un commentaire général conclut ce paragraphe et sert de transition vers le chapitre de méthodologie.

### 2.1 - Le modèle de Poyner et Warne (1986)

Ce modèle est important à mentionner car il a fortement contribué à orienter en son temps nombre d'études et de dispositifs de prévention, notamment au Royaume-Uni. La structure de ce modèle est fondée sur cinq éléments de base : l'agresseur (*assailant*), la victime

<sup>18</sup> Cf. par ex. Buss (1961) élaborant une typologie de VT.

<sup>19</sup> Nous verrons au chapitre de la mise en œuvre du modèle (chap. 4 *infra*) que notre proposition de modèle adopte l'option d'un modèle à dominante *circulaire*.

(employee), la nature de l'interaction (*type of interaction*) entre agresseur et victime, la situation de travail (*situation*) et les conséquences (*outcome*).

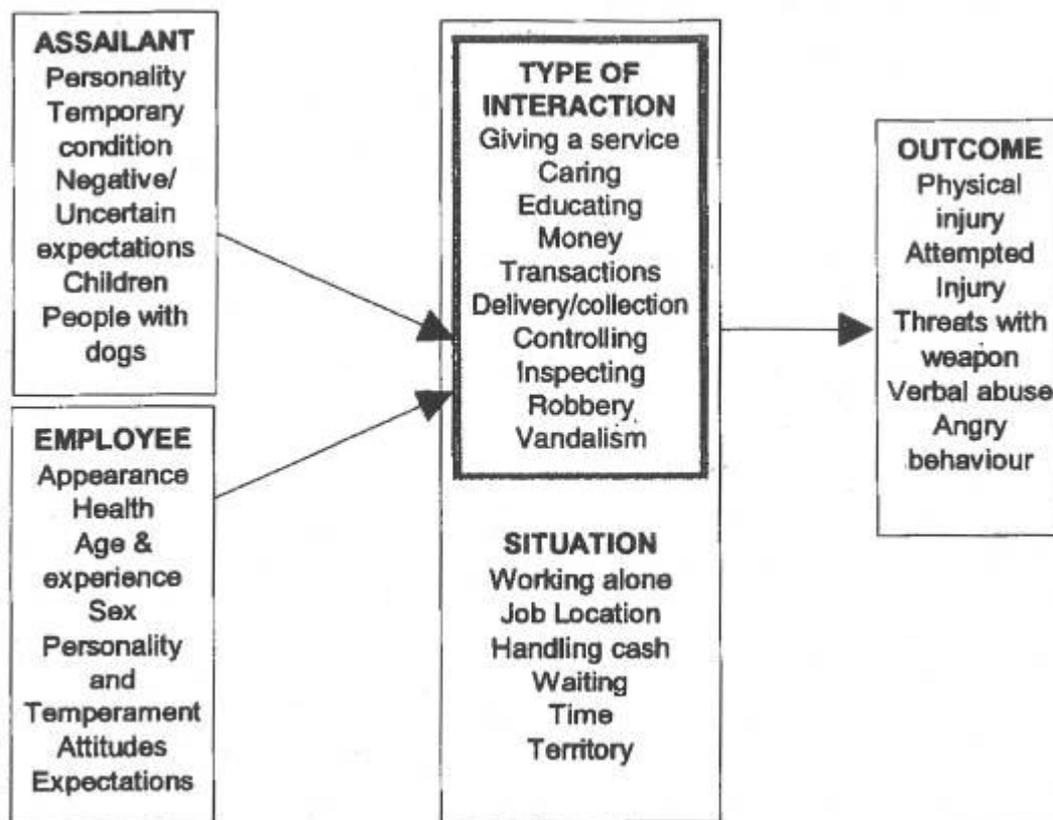


Figure 1 : Modèle de Poyner et Warne (1986)

Comme il est aisément constatable (cf. fig. 1), le modèle de Poyner et Warne concerne les situations de *violences externes*. En outre, il est focalisé sur l'interaction entre les protagonistes. Il s'agit d'une proposition assez élémentaire, ce qui aura d'ailleurs conduit en 1997 le Health & Safety Executive anglais, par l'entremise d'un rapport commandité au Tavistock Institute (Standing et Nicolini, 1997) à proposer des améliorations (*deepen the model*) sur trois dimensions jugées insuffisamment prises en compte par les auteurs : extension des facteurs individuels vers le niveau organisationnel, introduction de diverses classes de violences, distinction entre facteurs sous le contrôle vs hors contrôle de l'organisation de travail concernée (un remaniement du schéma princeps de Poyner et Warne est fourni dans le rapport de Standing et Nicolini, p. 9).

A noter aussi que plus récemment, Chappell & Di Martino (2005) s'inspireront de ce modèle dans la troisième édition de leur rapport OIT, en proposant diverses autres améliorations, assez semblables à celles introduites par Standing & Nicolini (op. cit.).

## 2.2 - Le « *theoretical model of Workplace Aggression* » de Neuman et Baron (1998)

L'article déjà mentionné *supra* (§ 1.1) de Neuman et Baron, propose un modèle organisé en sept catégories, liées entre elles par une relation de causalité de type linéaire : les facteurs sociaux (*social factors*), les facteurs situationnels (*situational factors*), les déterminants personnels (*personal determinants*), les états internes (*internal states*), l'évaluation cognitive (*cognitive appraisal*), enfin réponse agressive (*aggressive response*) ou non agressive (*non-aggressive response*).

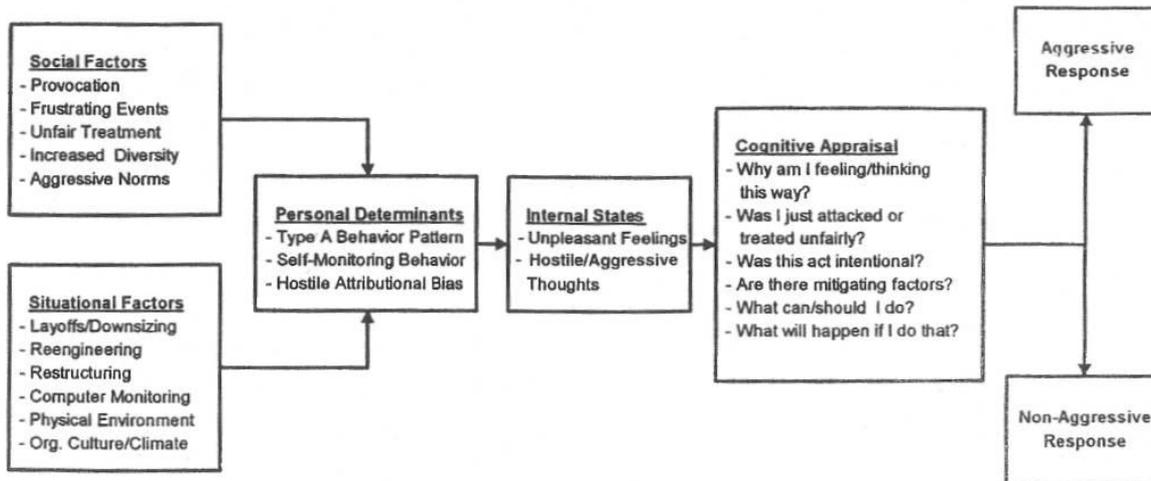


Figure 2 : « Theoretical model of Workplace Aggression » (Neuman et Baron, 1998)

On voit donc que ce modèle (cf. fig. 2) est plus élaboré que le précédent, notamment en ce qu'il introduit des catégories nouvelles, comme « l'état interne » (de l'agresseur potentiel) ou son « évaluation cognitive » (voulant signifier ici l'interprétation que l'intéressé se fait mentalement de la situation rencontrée). Surtout, quand bien même les caractéristiques de personnalité de l'agresseur potentiel occupent toujours une place non négligeable dans le modèle de Neuman et Baron, on constate toutefois une prise en compte plus marquée des facteurs de contexte (qualifiés de « sociaux » et « situationnels »).

Une autre particularité intéressante à signaler concerne la rubrique « *increased diversity* » (in catégorie « Social Factors »), à propos de laquelle les auteurs notent (en la reformulant dans le texte comme « *increased workforce diversity* ») que : « *by its vary nature /it/ places in close proximity people with many differences (e.g., age, gender, ethnicity, culture, and physical and/or mental capabilities)* » (op. cit. p. 403) et que deux études (citées dans le texte) auraient montré que : « *the greater the increase in diversity in their workplaces reported by individuals, the greater the workplace aggression<sup>20</sup> they reported witnessing and experiencing* » (op. cit. p. 403).

N'a-t-on pas ici l'indice d'une certaine prise de distance à l'égard des vertus supposées du « collectif de travail », implicitement conçu comme stable et homogène et à ce titre si souvent évoqué, en particulier dans la littérature francophone, comme la réponse à bien des problèmes « psychosociaux » au travail ?

### 2.3 - Le « *conceptual model of violence in the workplace* » de Tobin (2001)

Ce troisième modèle (cf. fig. 3) est assez représentatif d'un courant influent de la littérature nord-américaine dédiée aux questions de violences et d'agressivité dans le monde du travail. En effet, l'argumentaire est entièrement structuré à partir de la question de la *frustration* du « sujet organisationnel », de ses formes prises, de son destin. L'auteur consacre d'ailleurs plusieurs paragraphes à rappeler l'importance et l'antériorité des travaux explorant la dynamique « *frustration-agression* » et dont il rappelle l'hypothèse fondatrice : « *the greater the strength of the frustration, the more likely or more extreme the aggressive response* » (op. cit. p. 98).

<sup>20</sup> Pour information, dans la littérature anglophone, « *aggression* » tend à signifier ce qui en français est désigné habituellement par « violence », c'est-à-dire un ensemble large de comportement hostiles (physiques, verbaux, non verbaux, etc.). Inversement, le « *violence* » anglais a une signification plus légaliste et criminelle, le rapprochant du français « agression » (passages à l'acte violents au sens physique du terme).

Malgré cette prémisse conceptuelle, Tobin élabore toutefois un modèle donnant une place certaine au contexte organisationnel. Sans aller jusqu'à inclure des hypothèses de dysfonctionnements qui, selon divers chemins causaux (linéaires ou non), favoriseraient l'émergence de situations de violences, l'auteur soutient deux positions enchâssées qui articulent la position du sujet et celle de l'organisation qui l'emploie :

-une lecture privilégiant la chronicisation de la frustration du sujet, jusqu'à la violence si rien n'arrête ce processus délétère : « *violence is the drive resulting from continuous, repetitive, or extreme exposure to frustration* » (op. cit. p. 100),

-une lecture affirmant l'origine organisationnelle de l'émergence des conflits, qui serait (avec « l'aliénation » et la « routinisation ») le mécanisme « *by which structure leads to violence in the workplace* » (op. cit. p. 93).

C'est donc essentiellement à partir d'un argument structurel que Tobin élabore son modèle des « déterminants organisationnels de la violence au travail » (intitulé de l'article présentant le modèle en question). Concernant cette proposition, nous ferons deux remarques, complémentaires des propos précédents :

-Dans la mesure où l'auteur postule que l'origine de la frustration au travail serait de nature structurelle/organisationnelle, le modèle proposé tend par conséquent à dépsychologiser les explications de survenue des violences. En cela, l'avancée conceptuelle autant que les perspectives de prévention associées (moins centrées sur les attitudes individuelles) méritent d'être notées<sup>21</sup>.

-Cependant, la relation causale envisagée entre cette même « *frustration in the workplace* » et l'émergence de « conflits au travail » - le modèle énonçant que ces derniers conduisent, si rien ne vient s'opposer à une telle évolution négative, à l'apparition de faits de violence - interroge. Tobin indique en effet que le conflit « *serves as a crucial element for the escalation of tensions toward aggression within organizations that ultimately leads to violent behavior* » (op. cit. pp. 97-98).

Autrement dit, le conflit est vu ici comme une sorte d'avant-poste de la violence. Cette position nous apparaît discutable dans la mesure où - dans une tradition de pensée plus européenne sans doute - le conflit peut aussi bien être envisagé comme un *régulateur* (et non un activateur) du risque de violence, ceci au motif notamment que le point de vue d'autrui serait respecté dans le conflit, ce qui n'est plus le cas dans l'acting violent<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> En effet, un peu à l'instar de l'évolution des conceptions de l'accident du travail, on ne peut qu'adhérer à une conception de la violence au travail qui ne se réduise pas à la « responsabilité » des agresseurs, voire des victimes, *a fortiori* dans l'abstraction de la participation des contextes de travail (surcharge et autres contraintes diverses, relations de pouvoir, empêchements, etc.).

<sup>22</sup> Signalons que cette posture définitionnelle du conflit, vue comme opposé à la violence, est soutenue par divers auteurs (Bachelard et. al., 2008 ; Benasayag et Del Rey, 2007). Cependant, il conviendrait d'examiner à part la question de « l'hyperconflit », situation intermédiaire semble-t-il entre conflit et violence, tel que conceptualisé et illustré par Faulx et Delvaux, 2008 (pour plus d'information, cf. *infra* § 4.4.1).

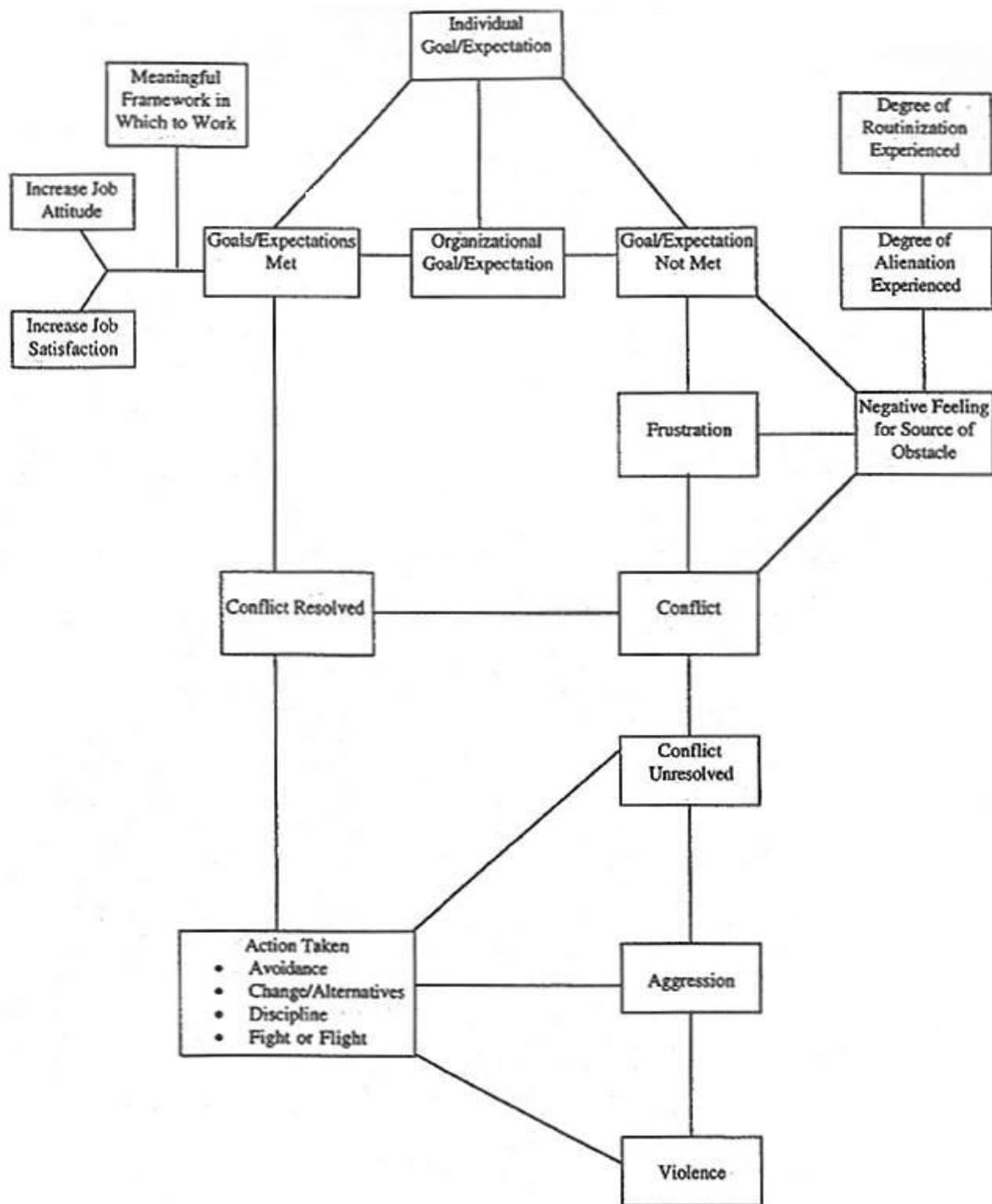


Figure 3 : « *Conceptual model of violence in the workplace* » (Tobin, 2001)

## 2.4 - Le « modèle compréhensif de la violence organisationnelle » de Jauvin (2003)

Modèle élaboré comme les précédents à partir d'une analyse de la littérature (cf. fig. 4), il s'en distingue toutefois de par l'introduction de trois niveaux de prise en compte des phénomènes de violence : *micro* (contribution de facteurs individuels), *meso* (nature des interactions entre protagonistes) et *macro* (prise en compte de facteurs contributifs contextuels, organisationnels, sociaux). Il est aussi intéressant de remarquer que le modèle de Jauvin, contrairement aux précédents, introduit une dimension *d'actions de prévention*, susceptibles d'agir aux différents niveaux de formation des violences présentés.

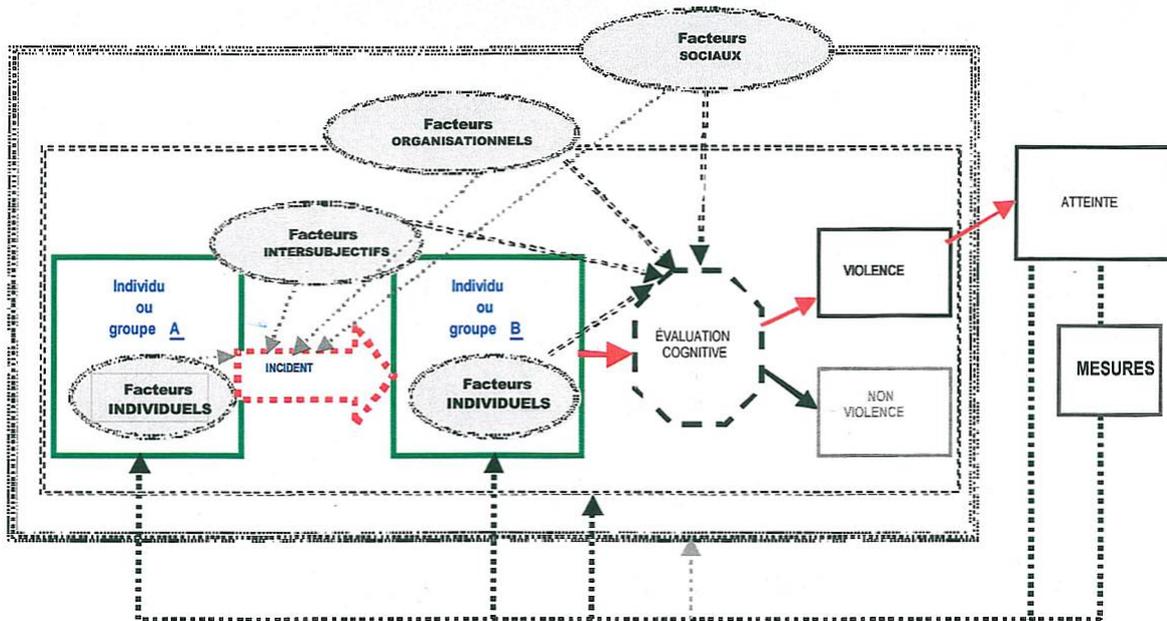


Figure 4 : « Modèle compréhensif de la violence organisationnelle » (Jauvin, 2003)

A noter que l'auteure justifie l'usage de la terminologie « violence organisationnelle » (plutôt que celle de « violence au travail ») par le fait de s'intéresser préférentiellement aux *violences internes*. Une telle argumentation peut surprendre et nous examinerons d'ailleurs *supra* (§ 4.3.2) le *distinguo* à opérer selon nous entre violences « organisationnelles » vs « au travail », non pas tant en ce que la première renverrait à un contexte « interne » mais du point de vue de la contribution effective ou non de l'activité de travail dans un épisode violent au sein d'une entreprise.

Remarquons enfin qu'à l'instar de Neuman et Baron, Jauvin (op. cit.) introduit une notion « d'évaluation cognitive » par la victime potentielle de la nature de l'acte subi. L'auteure précise que cette évaluation aurait pour finalité de déterminer « *s'il s'agit d'un acte violent ou non, posé de façon intentionnelle ou pas* » (op. cit. p. 46). Outre que l'on est en droit de s'interroger sur le bien-fondé de la nature « cognitive » de ce genre d'évaluation, ajoutons que dans le monde du travail, bien des agir violents ne se donnent pas aisément à voir et à interpréter de façon aussi explicite ! Ainsi en va-t-il de certaines attitudes sournoises ou insidieuses (comme dans certains cas de maltraitance indirecte et/ou impersonnelle).

## 2.5 - Commentaire de synthèse

En synthèse de cette présentation succincte des principaux modèles de VT, nous ferons quatre commentaires, notamment utiles à introduire les choix méthodologiques de notre propre contribution à ce dossier.

-On notera en premier lieu que les quatre modèles VT présentés sont d'origine nord-américaine (Etats-Unis, Canada) et anglaise. En effet, pour surprenant qu'il puisse paraître, il n'existe à notre connaissance aucun modèle équivalent en France. On trouve certes des modèles d'intention proche, mais qui s'avèrent soit consacrés à un secteur d'activité (transport, hôpital, etc.), soit spécialisés sur une dimension ou l'autre des VT, par exemple le *harcèlement* (Poilpot-Rocaboy, 2000 ; Faulx et Detroz, 2009) ou encore le *mobbing* (Leyman, 1996). Notre proposition de MSVT entend contribuer à *pallier cette absence d'un modèle à vocation générique* de compréhension et d'action.

-On remarque aussi que ces modèles sont élaborés exclusivement à partir de revues de la littérature, c'est-à-dire sur la base de données secondaires plutôt que dérivés en tout ou partie d'observations directes, qui seraient effectuées en contexte(s) organisationnel(s). Par

le couplage entre une recherche-intervention de terrain au long cours et l'analyse critique de la littérature dédiée aux questions de violences, d'intervention, d'organisation, etc., notre proposition de MSVT entend se donner les moyens d'effectuer des *allers-retours de validation entre expérience du terrain* et formulations d'hypothèses de travail.

-Ensuite, les quatre modèles présentés sont porteurs d'une conception du phénomène VT dans laquelle les « facteurs individuels », autrement dit les caractéristiques socioculturelles (apparence, genre, etc.) et psychologiques (« type A », « tolérance à la frustration », etc.) des protagonistes tiennent une place notable (bien que non exclusive). Par contraste avec une telle posture (et nourrie de la connaissance de l'évolution historique des modèles d'accidentologie, de fiabilité des systèmes hommes-machines et plus généralement des modèles de prévention), rappelons que nous privilégions quant à nous une approche plus fermement ancrée dans *le paradigme de la détermination organisationnelle* des problématiques de violences.

-Enfin et plus surprenant, aucun de ces modèles ne semble tenir grand compte des mécanismes de rétroactions entre les différents éléments qui les constituent. Pour ne prendre qu'un exemple, le modèle de Neuman et Baron (1998) indique des liaisons entre éléments qui se déploient dans une direction unique, soit entre « facteurs sociaux/situationnels », « déterminants personnels », « états internes », « évaluation cognitive » et enfin « réponse agressive » ou « non agressive ».

Or, depuis 50 ans au bas mot, l'étude des mécanismes communicationnels, notamment à l'initiative de « l'école de Palo-Alto »<sup>23</sup>, a fourni d'innombrables analyses, documentant à l'envi l'omniprésence des phénomènes de circularité entre protagonistes d'une interaction, quels qu'en soit par ailleurs le lieu (privé ou public) ou la nature (informationnelle, amicale, amoureuse, thérapeutique, manipulatrice, agressive...)<sup>24</sup>. Raison pour laquelle notre proposition de travail, bien qu'inspirée en partie des modèles VT antérieurs, s'inscrit délibérément dans une épistémologie systémique (plutôt qu'analytique ou fonctionnaliste par exemple).

---

<sup>23</sup> Pour information, on pourra consulter l'article que nous avons consacré à l'intérêt pressenti de tels travaux, dans une perspective de renouvellement de certaines problématiques de prévention des risques au travail (Favaro, 2004).

<sup>24</sup> Même Mintzberg, dans l'avant-propos de son célèbre ouvrage *Structure et dynamique des organisations* (illustrant une démarche intellectuelle qui nous aura quelque peu inspirés pour ce travail), rappelle que « *le monde n'est pas linéaire, en particulier le monde des organisations. Il est la résultante complexe de flux qui se mêlent les uns aux autres – parallèles, circulaires, réciproques* » (op. cit. p. 9).

### 3 - METHODOLOGIE

Les moyens méthodologiques mis en œuvre pour conduire le projet sont présentés en cinq paragraphes. A noter que si les contenus de chacun d'eux sont distincts en nature, selon qu'ils portent préférentiellement sur le volet intervention vs modélisation de l'étude, ils demeurent cependant fortement interdépendants en pratique :

- L'accès à un terrain d'entreprise susceptible d'accepter le principe d'une recherche-intervention dédiée aux questions de violences au travail,
- La négociation avec le terrain des modalités pratiques d'accès aux données nécessaires au bon déroulement de l'étude,
- Les objectifs de recherche-intervention et leur séquençage,
- La mobilisation de la littérature académique et professionnelle dédiée aux questions de VT et autres domaines connexes (organisation, intervention, épistémologie, etc.),
- L'exploitation de l'ensemble des données recueillies (terrain et littérature) en vue d'élaborer progressivement le MSVT.

Pour chacun de ces niveaux, nous présentons les éléments saillants de la démarche méthodologique opérée.

#### 3.1 - L'accès à un terrain d'entreprise

L'entreprise avec laquelle nous avons été conduits à collaborer faisait déjà l'objet d'une recherche-intervention au long cours, consacrée à la question de *l'isolement* (Marc, Grosjean & Marsella, 2011). Ce travail était entrepris depuis deux ans et demi lorsqu'il a été convenu d'étendre le champ d'investigation en direction de problématiques de violences.

Deux motifs, circonstanciel et thématique, nous ont conduits à prendre cette décision.

-Le motif *circonstanciel* était que l'étude en cours se voyait progressivement perturbée par de récurrents débordements émotionnels (agitation, anxiété, ralentissement ou à l'inverse accélération du débit verbal, pleurs), ceci à l'occasion d'entretiens menés avec divers personnels de l'entreprise. Or, dans le contexte d'inspiration cognitive de la démarche d'accompagnement qui prévalait alors, de tels entretiens étaient conduits avec la finalité de prélever des informations objectives, factuelles, en mesure de nourrir la réflexion collective (dans le cadre classique d'un groupe de travail interne à l'entreprise et établi dans cet objectif) d'analyse des problèmes soulevés et des perspectives d'actions de prévention.

Dans ce contexte, les manifestations émotionnelles incontrôlées étaient vues comme parasitant le processus engagé, rendant guère ou malaisément exploitables les données recueillies. En outre, de tels épisodes de tristesse et de mal-être s'avéraient bien souvent difficiles à supporter et culpabilisants pour l'intervenant, car le mettant dans une position (réelle ou imaginaire) d'inducteur d'inconfort chez ses interlocuteurs.

-Quant au motif *thématique*, il se justifiait par le constat que cette entreprise était confrontée de façon récurrente à diverses situations de violences (maltraitance, ostracisme, agressions physiques) et non seulement à une problématique d'isolement, objet de l'étude princeps. De sorte que le partenariat établi à l'origine de notre proposition de recherche se concrétisera par la volonté de poursuivre l'intervention en binôme sur ce terrain.

Amenés en conséquence à mettre en œuvre une posture d'intervention remaniée, de façon à tenir compte de l'extension de la problématique, nous serons rapidement conduits à réfléchir *aux formes de rapprochements envisageables entre paradigmes de travail cognitif et clinique*. En effet, l'alternative n'était nullement de substituer un modèle à un autre, de reconverter un travail à dominante psycho-cognitive en un dispositif d'inspiration préférentiellement organisationnel et clinique ! L'alternative revenait à considérer les

possibilités pratiques et théoriques qui permettraient d'enrichir l'existant sans le dénaturer, ainsi que d'ajuster l'intervention aux réalités nouvelles du terrain.

### 3.2 - Négociation avec le terrain

L'arrivée d'un nouvel intervenant-chercheur aura bien entendu nécessité l'accord de l'entreprise ainsi que la négociation d'un aménagement méthodologique, de façon à permettre l'instruction de la problématique « violences », progressivement révélée par l'intervention en cours.

Pour ce faire, il convenait d'accéder aux informations jugées pertinentes. Ce point ne soulevait pas *a priori* de difficultés particulières, dans la mesure où avaient d'ores et déjà été mises en place les conditions requises pour ces observations (groupe de travail dédié).

Par contre, l'accès plus singulier aux expositions et éprouvés des personnels s'estimant victimes de violences restait à organiser. La finalité pressentie d'un dispositif *ad hoc* était de deux ordres : documenter l'analyse des situations rencontrées et répondre pour partie aux objectifs d'une intervention, cette dernière ne pouvant pour l'entreprise participante se réduire aux seuls attendus d'une recherche.

Dans ce contexte, une proposition de mise en place d'entretiens individuels visant à instruire la problématique « violences » a été faite auprès des instances décisionnelles de l'entreprise (Direction, DRH, CHSCT). Cette pratique, acceptée par nos interlocuteurs, aura été l'occasion d'expérimenter le couplage de deux postures d'écoute - cognitive et clinique (cf. Favaro, 2013). La finalité poursuivie était de mener chaque entretien de telle sorte que soient satisfaites deux exigences complémentaires et inhérentes à la situation de rencontre entre, d'une part, le binôme intervenant et d'autre part, la personne désireuse de s'exprimer sur sa situation professionnelle vécue :

- permettre l'expression libre de l'interviewé (pôle clinique),
- accéder à des informations utiles à la poursuite du travail engagé avec l'entreprise (pôle cognitif).

Ajoutons que chaque « écoute-entretien » se déroulait de telle sorte que la personne interviewée soit et reste durant la rencontre en mesure d'exposer la situation qui était la sienne, ceci de la façon qui lui apparaissait la plus appropriée. En d'autres termes, le temps de l'entretien appartenait à l'interviewé et celui-ci devait donc rester libre d'en faire l'usage qu'il souhaitait.

S'agissant cependant ici de satisfaire à une dimension *d'intervention* et non de *modélisation*, nous ne présenterons pas le contenu détaillé de ce travail<sup>25</sup>. A savoir cependant que trente entretiens d'une durée moyenne d'une heure ont été réalisés entre les mois d'octobre 2010 et mai 2011, période durant laquelle ce travail de recherche méthodologique a été initié. Hormis trois refus, tous les entretiens ont été enregistrés. Les personnes rencontrées étaient majoritairement des opérateurs (conducteurs, personnels techniques) ou des responsables de premier niveau (chefs d'équipes).

### 3.3 - Les objectifs de recherche-intervention et leur séquençage

A partir des données disponibles, relatives aux caractéristiques structurelles et de fonctionnement de l'entreprise (données accessibles de par l'intervention princeps, puis progressivement observables à l'occasion de sessions de travail sur sites), l'opportunité nous est apparue de mettre à l'épreuve l'intérêt du rapprochement amorcé entre lectures cliniques, cognitives et organisationnelles, mobilisables sur les questions de violences en situations de travail.

---

<sup>25</sup> Nous renvoyons le lecteur intéressé à Favaro, 2013.

Le point de rencontre de ces lectures croisées étant que l'entreprise présentait manifestement des caractéristiques d'organisation et d'histoire de son développement autorisant la formulation d'une hypothèse générique de travail selon laquelle *la violence, à l'égal de l'isolement, exprime une modalité de dysfonctionnement parmi d'autres*.

L'analyse de cette modalité étant en outre conceptualisée à partir d'un point de vue systémique (cf. § 1.2 *supra*), elle conduisait notamment à faire une large place aux *phénomènes de circularité entre les causes et les effets*. Dans ce cadre épistémologique, la violence, vue comme modalité de dysfonctionnement, est par conséquent envisagée aussi bien en qualité d'élément contributif (comme variable d'entrée) que comme retombée indésirable (comme variable de sortie) d'une dynamique organisationnelle d'ensemble, appréhendée comme structurellement dysfonctionnelle<sup>26</sup>.

Ce paradigme d'analyse adopté, nous nous sommes donnés pour tâche d'identifier les divers mécanismes - décisionnels, fonctionnels, organisationnels, relationnels, techniques - qui nous paraissaient en capacité de relier (encore une fois en termes systémiques et non de facteurs causaux linéaires) des catégories d'actions, de fonctionnements et de dysfonctionnements *a priori* distants en nature les uns des autres (par exemple, les retombées conflictuelles de la gestion controversée d'un déguidage de rame)<sup>27</sup>.

En termes pratiques, *la méthodologie d'intervention* menée avec l'entreprise (qu'il convient encore une fois de ne pas indifférencier d'avec *le travail spécifique de conception* du MSVT) aura visé à articuler trois registres interdépendants de lecture et d'action sur la problématique « violences » :

-un registre *descriptif*. Il consistait à présenter, à comprendre et en tant que de besoin donner à comprendre à nos interlocuteurs le contexte organisationnel d'ensemble au sein duquel se produisent diverses situations de violence,

-un registre *explicatif*. A partir des données prélevées dans le système-entreprise demandeur de l'intervention, il revenait à identifier et à relier les principaux processus ou *mécanismes* (notamment organisationnels)<sup>28</sup> contribuant à l'émergence et surtout à l'entretien des situations de violences rencontrées,

-un registre *applicatif*. Il concernait l'ensemble des actions conduites par le binôme d'intervenants-chercheurs pour, à partir de l'intégration progressive et itérative des éléments descriptifs et explicatifs du contexte dans lequel ils étaient insérés, aider l'entreprise à produire des solutions de prévention des violences observées.

### 3.4 - Mobilisation de la littérature

La problématique « violences au travail » se situant au carrefour de questionnements portés par des écoles de pensée diverses, prétendre à un apport formalisé d'un tel objet exige une circulation ouverte dans les concepts, disciplines, méthodes concernés. En outre, notre propre parcours professionnel sur les questions de prévention (accidentologie, évaluation des risques, gestion de la SST, santé mentale au travail) aura contribué à donner au projet MSVT une orientation aussi intégrative que possible du « risque violences », de la compréhension de ses modes d'émergence autant que des perspectives de prévention, ceci au sein des multiples questionnements soulevés par « la prise en charge de la sécurité » (Monteau, 2010) par les entreprises.

<sup>26</sup> Conceptuellement, cette formulation rejoint la lecture « actionnelle/réactionnelle » des VT, telle que rapportée *supra* au § 1.2.

<sup>27</sup> Concernant les références de contenu technique de l'intervention, cf. aussi Favaro et Marc (2013).

<sup>28</sup> Concept s'inspirant de celui de *Social Mechanisms*, porté par Hedström et Swedberg (1998), à propos duquel Depeyre et Dumez indiquent qu'il contribue à la « recherche /qualitative/ d'une généralité qui puisse s'appliquer à des contextes divers » (Depeyre et Dumez, 2007, p. 23).

C'est pourquoi la littérature mobilisée en vue de documenter l'étude peut être classée en trois grands groupes (eux-mêmes subdivisables en autant de sous-catégories que jugé nécessaire).

-une *littérature thématique*, autrement dit dédiée aux questions de violences. On peut distinguer ici les contributions traitant les questions de *violence en général* de celles concernant spécifiquement la *violence au travail*.

-une *littérature contextuelle*. Elle concerne une large gamme de contributions relatives aux dimensions organisationnelles, ergonomiques, psycho(socio)logiques, etc., impliquées dans les faits de violences.

-une *littérature technique*. Ensemble de textes apportant des informations, propositions et analyses sur des aspects de stratégies d'intervention, d'épistémologie et de démarches de modélisation.

Du point de vue méthodologique (et non seulement documentaire), le travail avec les textes conduit à retenir certaines propositions (théoriques, de méthodes) plutôt que d'autres, à confronter certains dires ou résultats avec ce que l'on observe soi-même, voire même à engager une controverse avec un auteur dont on ne partage pas nécessairement la position.

Donnons deux exemples relatifs à cette dernière remarque, le premier francophone, le second anglophone :

-Dejours (1999) affirme souvent dans ses analyses que la violence peut être interprétée *comme une défense contre la souffrance*. Par exemple, il note que « *si la violence se développe, c'est toujours dans la logique de stratégies de défense contre la souffrance* » (op. cit. p.49). Bien qu'une telle affirmation doive être comprise à l'aune du système de pensée de l'auteur et donc du point de vue du paradigme de la psychodynamique du travail, il n'en reste pas moins que nos observations et analyses nous conduisent plutôt à considérer l'hypothèse selon laquelle l'émergence de violences en milieu de travail résulterait au contraire *d'un délitement des mécanismes défensifs* habituels.

Autrement dit et sans vouloir par trop anticiper sur le chapitre suivant de présentation du modèle, à partir de l'instant où les contraintes et difficultés diverses se développent - et ce, sans contrepartie préventive satisfaisante - alors effectivement la souffrance du sujet s'exacerbe, au point où les mécanismes défensifs les plus communs (refoulement, isolation, rationalisation, intellectualisation, humour, ironie, etc.) deviennent inopérants. Dans ces circonstances extrêmes et pour parler le langage de la clinique psychanalytique, l'appareil psychique est débordé par les excitations, il ne peut plus les contenir et/ou les aménager, favorisant *de facto* le passage à l'acte physique ou psychologique violent (agression, tentative de suicide, relation d'objet perverse, maltraitance, burn-out, c'est affaire de contextes et de personnalités<sup>29</sup>).

-Andersson et Pearson (2009), dans *Tit for tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace* proposent un modèle d'analyse des mécanismes interactionnels visant à rendre compte des risques d'escalades agressives en situation professionnelle. S'inspirant des travaux antérieurs de Baron et Neuman (1996) et de Kinney (1995), les auteures fondent leur analyse sur l'hypothèse selon laquelle « *in the workplace, violence is rarely a spontaneous act but more often the culmination of escalating patterns of negative interaction between individuals* » (Andersson et Pearson, p. 454). Le point de départ générique de leurs

---

<sup>29</sup> En accord avec le cadre d'analyse interactionniste, couplant points de vue systémique et clinique, que nous avons présenté antérieurement (Favaro, 2006). On remarquera aussi l'indifférenciation implicitement postulée ici entre positions de « victime » ou « d'agresseur » (v. *infra* § 5.3, note 101).

analyses et illustrations est celui du « *workplace incivility* »<sup>30</sup> (ex. fournis : ne pas remercier, répondre au téléphone par un « yeah ! », attendre impatiemment et sans y avoir été invité dans le bureau d'un collègue en conversation téléphonique, etc.).

Pour intéressant et informatif qu'il soit, ce modèle demeure cependant strictement confiné au périmètre de l'interaction entre deux interlocuteurs, engagés dans une escalade agressive et dont le motif d'émergence et d'entretien est expliqué par la réappropriation de la définition de Masuch (1985) : « *spirals in organisations are created by human actors because they lack adequate understanding of their situation or are unwilling or unable to alter their behavior* » (op. cit. p. 458)<sup>31</sup>.

On aimerait toutefois disposer d'éléments contextuels permettant de nourrir la réflexion quant aux niveaux de vulnérabilité d'une organisation de travail à ce genre de risque, ainsi que concernant les motifs (contextuels toujours, plutôt que strictement psychologiques) faisant que l'escalade serait inévitable ! En guise d'explication, Andersson et Pearson nous indiquent que « *in every organization norms for mutual respect are necessary for employees to work together* » (Andersson et Pearson, p. 457).

Et nous ferons ici le lien conceptuel avec le commentaire d'un précédent auteur évoqué (Dejours, 2005), en suggérant qu'un élément d'explication d'une telle transgression de la « norme de respect mutuel dû » d'Andersson et Pearson relève précisément de la fragilisation des défenses (psychologiques donc) qui, *sous la pression d'un environnement délétère*, ou « sous-optimal » (Holcman, 2008), *a fortiori* « détraqué » (Mayer, 2007), ouvre selon toute vraisemblance le chemin de toutes les violences.

### 3.5 - L'exploitation des données

Cette dernière partie de présentation méthodologique explicite la nature du travail effectué de confrontation et de circulation des informations (en provenance de la littérature) et des données (recueillies sur le terrain d'intervention).

L'entreprise nous a confrontés à une grande variété d'incidents ou de dysfonctionnements. A titre d'illustration du type de matériau avec lequel nous devons composer, mentionnons les suivants.

-L'incendie d'une rame de tramway. Un rapport du BEA-TT (Bureau d'Enquêtes sur les Accidents de Transport Terrestre) consacré à cet événement a été établi sur demande ministérielle (en accord avec la réglementation des transports)<sup>32</sup>. Il atteste notamment d'un retour d'expérience *défaillant*, ceci dans un contexte de dépendance de Tramobus (il s'agit d'un pseudonyme) à l'égard du constructeur : « *Il n'appartenait pas aux enquêteurs d'effectuer un audit du processus de retour d'expérience. Toutefois, il apparaît que, si chacun des acteurs peut se prévaloir d'avoir pris en compte à un moment ou à un autre les dysfonctionnements précurseurs, le pilotage d'ensemble des processus de sécurité n'a pas permis de déboucher, en temps utile, sur une solution, faute d'une appréhension globale des risques* » (p. 42).

-Un peu plus d'une année plus tard, le déguidage d'une autre rame de la ligne a lui aussi donné lieu à un rapport d'enquête<sup>33</sup>. Dans ce cas, c'est la notion de *dérive* qui est mise en

<sup>30</sup> Dont la définition suivante est proposée : « *workplace incivility is slow-intensity deviant behavior with ambiguous intent to harm the target, in violation of workplace norms for mutual respect. Uncivil behaviors are characteristically rude and discourteous, displaying a lack of regard for others* » (Andersson et Pearson, p. 457).

<sup>31</sup> Indiquons que bien d'autres auteurs, anglo-saxons le plus souvent, proposent des développements théoriques centrés sur le « *workplace aggression* » en termes interactionnistes. Par exemple, Brees et al. (2013) élaborent un « modèle compréhensif » de l'interaction agressive, fondé sur les théories psychologiques de l'attribution.

<sup>32</sup> <http://www.bea-tt.equipement.gouv.fr/rapport-d-enquete-techn...>

<sup>33</sup> <http://www.bea-tt.equipement.gouv.fr/le-rapport-d-enquete-te...>

exergue : « *Le dispositif de contrôle n'a pas permis de détecter la dérive de pratiques de l'exploitant en matière d'application de certaines procédures fixées par le règlement de sécurité de l'exploitation pour garantir la sécurité du fonctionnement du tramway considéré* » (p. 41).

-Des signalements d'événements de conduite, enregistrés mais inexploitable car difficilement accessibles. Ainsi un membre du service QSE (Qualité, Sécurité, Environnement) de l'entreprise nous informera qu'il aurait « découvert par hasard » nombre de signalements effectués par le PCC (Poste Central de Commande), ceci en explorant incidemment une application informatique.

-Des dérives de procédures. Par exemple la situation nous a été rapportée d'un conducteur qui aurait « laissé son bus en warning » et qui serait parti, car sa tournée s'achevait... en ne tenant pas compte de la présence de clients dans le bus. Autre exemple : un tram ayant « reculé de onze mètres en plateforme ».

-Pour certaines lignes, un matériel non adapté (pas de suivi GPS, communications radio dégradées).

-Un suivi insuffisant des projets (« des projets sont annoncés, mais il y a peu de visibilité de leur suivi »).

-Une carence dans la définition de certaines tâches à accomplir, due notamment à l'absence fréquente de fiches de postes ou de procédures de travail.

-Une communication technique mal adaptée (« on a aussi des problèmes de communication interne avec des codes couleurs incidents »).

-Le constat de l'absence d'un règlement intérieur de l'entreprise (malgré son caractère d'obligation légale).

-Une dizaine de départs de cadres sur trois années, pour un effectif moyen de dix-huit encadrants.

-etc.

La question de *méthode* posée revient alors à définir les moyens d'exploitation de tels événements et surtout à effectuer les croisements et recoupements nécessaires avec les données jugées pertinentes à notre problématique, de la littérature « violence au travail », ceci en vue d'instruire notre hypothèse selon laquelle *la violence, à l'égal de l'isolement, exprimerait une modalité de dysfonctionnement parmi d'autres* (cf. § 1.2. *supra*).

En effet, l'établissement d'une relation entre des classes d'événements aussi distants, autrement dit entre divers dysfonctionnements amont et diverses situations de violence aval (identifiées lors des échanges avec le groupe de travail et surtout avec les personnes volontaires pour participer aux « écoutes-entretiens »), ne va évidemment pas de soi ! Y répondre conduit nécessairement et logiquement à inférer des « étapes » ou « éléments » intermédiaires, à concevoir, susceptibles eux aussi d'être de nature diverse (organisationnels, fonctionnels, managériaux, psychologiques, etc.).

Ce travail d'établissement progressif de « patterns » et de « connecteurs » fait l'objet du chapitre suivant.

## 4 – MISE EN ŒUVRE DU MODELE

L'élaboration du MSVT s'est effectuée progressivement, par une série d'étapes de conception en étroites interactions. Afin de permettre au lecteur l'accès à la logique d'ensemble de conception de notre proposition de modèle, nous proposons d'en retracer rétrospectivement l'historique.

Six étapes de travail peuvent être distinguées, donnant à voir et à comprendre la démarche dans son ensemble, jusqu'au résultat final obtenu :

- la mise à plat des éléments structurels généraux de l'entreprise,
- une schématisation fonctionnelle des difficultés observées : patterns<sup>34</sup> « Instabilité des Règles » et « Dérives de Fonctionnement »,
- l'introduction des patterns amont « Perturbateurs Organisationnels » et aval « Violences internes/Organisationnelles »,
- l'introduction des patterns « Conflits Interpersonnels » et « Violences externes/Sociales »,
- le positionnement intermédiaire des patterns « Mal-être Organisationnel » et « Comportements Déviants »,
- l'intérêt pressenti du modèle et le placement des actions de prévention

### 4.1 - Mise à plat des éléments structurels de l'entreprise

Ce premier niveau d'analyse se justifiait par la nécessité ressentie d'une mise en visibilité des grandes dimensions organisationnelles repérables sur le terrain de l'entreprise, jugées contributives à un titre ou l'autre des processus d'isolement et surtout de violences observés. A noter que ces catégories s'inspirent en partie de celles produites par la littérature organisationnelle et managériale, notamment Mintzberg (1982), Kalika (1988), Strategor (1988) et Desreumaux (1992)<sup>35</sup>.

Nous avons distingué tout d'abord un ensemble de variables externes vs internes, en l'occurrence :

-pour les variables externes : la gouvernance (externe) : conseil d'administration, actionnariat, réglementation ; l'environnement : fournisseurs, constructeurs, marchés,

-pour les variables internes : les variables structurelles (technologie, règlements, procédures) et contextuelles (rapports sociaux, conditions de travail, métiers et compétences, cultures professionnelles).

Ensuite, nous nous sommes penchés sur les registres des missions (production, service), des éléments d'organisation (équipements/matériels ; services/départements ; outils de pilotage/gestion), des personnels (opérateurs, maîtrise, encadrement, direction).

Enfin nous avons retenu, en regard des catégories ainsi identifiées, trois classes de risques :

-*risques sur la mission* (niveau *macro*) : perte de clientèle, perte d'image, destructions de matériels, équipements ou locaux, absentéisme, faits de grèves,

<sup>34</sup> Le choix de la formulation « pattern » entend faire mention de regroupements d'informations, données, observations appartenant chaque fois à une même famille thématique.

<sup>35</sup> A noter qu'il s'agit de textes avec lesquels nous avons eu l'occasion de travailler lors de travaux antérieurs, consacrés à « la prise en charge de la sécurité dans les PME » (Favaro, 1999).

-risques sur les éléments d'organisation (niveau *meso*) : obsolescence technologique, pertes financières, techniques (accidents, incidents), organisationnels (dérives de fonctionnement), relationnels (conflits, désaccords, tensions),

-risques sur les personnels (niveau *micro*) : départs (volontaires ou non), atteintes physiques (Risques Mécaniques et Médicaux), atteintes psychologiques (Risques PsychoSociaux), violences (externes/internes, visibles/invisibles).

Pour quelque peu rudimentaire qu'elle puisse paraître, cette première étape de décomposition/réagencement d'observables structurels, au croisement de l'expérience du terrain et de la littérature (notamment contextuelle, cf. *supra* § 3.4) a contribué à nous mettre sur la voie d'une première clarification, plus fonctionnelle cette fois, de déterminants des violences (et vécus d'isolement) identifiables.

## **4.2 - Schématisation fonctionnelle des difficultés observées : patterns « Instabilité des Règles » et « Dérives de Fonctionnement »**

Progressivement avons-nous réalisé que la complexité du terrain de l'entreprise (statut d'exploitant dénué de pouvoir décisionnel sur les choix des grands équipements, rapports sociaux très tendus, technologies en situation de « déverminage ») lui donnait une certaine *dimension prototypique*, apte à nourrir notre réflexion.

En somme, le paysage d'apparence embrouillé que nous donnait à expérimenter cette entreprise prendra progressivement des allures plus intéressantes d'occasion innovante d'exploration conceptuelle et applicative des diverses déterminations à l'œuvre dans les situations de violences examinées.

De sorte que nous avons été conduits à considérer que bien des difficultés observées (autorité politique donneuse d'ordre externe à l'entreprise, développement rapide avec l'arrivée du tram, imposition d'un outil (le tram), pressions syndicales constantes) trouvaient leur origine et/ou tendaient à être circulairement entretenues par une configuration organisationnelle générale que nous avons choisi de nommer « instabilité des règles ».

### **4.2.1 - Le pattern « Instabilité des Règles » (IR)**

Sans parvenir à ce stade précoce de l'analyse à expliciter de façon satisfaisante la nature exacte des « règles » en question, il nous apparaissait cependant qu'une situation d'instabilité, d'opacité ou de flou des règles et du rapport aux règles pouvait participer à la formation de « dérives » (point que nous examinerons au paragraphe suivant).

Au plan typologique, la notion de *règle* est décomposable en de nombreuses sous-variétés, dont l'opportunité que chacune d'elles soit empiriquement observable est fonction des contextes rencontrés. Appliqué au terrain de l'entreprise étudiée, mentionnons à titre indicatif une suspicion d'instabilité avec les catégories de règles suivantes :

- de procédure (mal maîtrisées)<sup>36</sup>,
- de gestion (confuses),
- de métier (dévoyées),
- techniques (contournées),
- coutumières (surabondantes et opaques).

A noter aussi que par un effet de proximité sémantique, cette « notion enveloppe » évoque celles de « règles » de « réglage », de « régulation » (Reynaud, 1988 ; Leplat, 2006), de « règlement » et aussi de « procédure » (Leplat, 1998) ou encore de « prescription » (Denis,

---

<sup>36</sup> Ou procédure « non respectée » (cf. exemple de « dérive de procédure » *supra* § 3.5), ce qui induit dans cette hypothèse une indétermination entre notions d'instabilité vs dérive (cf. *infra* § 4.2.2).

2007)<sup>37</sup>. Cependant, pour les besoins de l'étude, c'est bien entendu en premier lieu l'observation d'un certain *désordre des règles* (et notions associées, cf. *infra* § 4.2.2) qui retient l'attention. Notons d'ailleurs que les auteurs mentionnés tendent assez naturellement à explorer, sous différentes facettes, cette problématique générique du *mésusage* (plutôt que de se limiter à décrire ce qui s'apparenterait à une conception purement formelle, théorique, du fonctionnement d'une règle en contexte organisé)<sup>38</sup>.

A noter enfin que la catégorisation proposée se borne, et ceci pour toutes les situations observées, aux *règles produites à l'interne*. Autrement dit ne sont pas prises en considération notamment les règles juridiques s'imposant à une entreprise, selon l'activité concernée<sup>39</sup>.

#### 4.2.2 - Le pattern « Dérives de Fonctionnement » (DF)

La problématique de la *dérive* (notamment dite « organisationnelle ») présente une particularité intéressante, celle d'être très bien renseignée par la littérature de prévention/sûreté, notamment suite aux travaux de Perrow (1984), Laporte et al. (1987), Reason (1990), Hopkins (1999), Bourrier (1999) ou encore Vaughan (2001)<sup>40</sup>. C'est d'ailleurs principalement à ce motif que nous avons jugé pertinent et légitime de conférer à ce concept un poids important dans le processus d'élaboration du modèle.

A ce stade initial d'avancement du modèle, une première ébauche typologique a été envisagée, au croisement des enseignements de la littérature et des observations de terrain (série d'observables et d'événements). C'est ainsi que pour les besoins de l'étude, nous avons distingué les dérives :

- de mission (grèves, retards, absentéismes),
- techniques (accidents matériels, incidents),
- organisationnelles (violations de procédures, marginalisation des encadrants),
- relationnelles (isolement de services, dégradation du climat social, « jeux sans fin »<sup>41</sup>),
- informationnelles (circuits d'informations inadaptés, erreurs de destinataires),
- psychologiques (démotivation, isolement, plaintes).

-----

Quant à la justification plus théorique du lien *règle/dérive*, elle est fondée selon nous sur le fait que la notion de « dérive » présuppose nécessairement la présence d'un *cadre de référence*. Et c'est dans la mesure où ce dernier devient « instable » que la problématique de la dérive se manifeste, ceci sous des formes empiriques certes très variées.

Concernant en outre les *dynamiques organisationnelles* associées à ce rapport règle/dérive, rapport qui nous intéresse particulièrement ici, la littérature (sociologique et de gestion notamment) aura contribué à documenter à quel point le cadre de référence le plus commun au monde du travail s'incarne dans la notion de *règles*, leurs formes prises, leurs transformations et ainsi que déjà évoqué, leurs usages et mésusages. De sorte que des auteurs comme Friedberg, 1993 ; Girin et Grosjean, 1996 ou encore Molinier, 2006 (not. le chap. VII), contribuent par leurs travaux à documenter et approfondir notre hypothèse en

<sup>37</sup> Ainsi que, mais de façon peut-être moins immédiate, du rapport entretenu entre la règle et l'outil, notamment l'outil de gestion (Moisdon, 2007).

<sup>38</sup> Cf. par exemple l'ouvrage de Girin et Grosjean (1996) intitulé *La transgression des règles au travail*.

<sup>39</sup> Cette restriction au seul champ extra-juridique de la règle, s'il exclue la prise en compte (à ce niveau du moins) des chapitres réglementaires et normatifs tels qu'imposés aux entreprises peut, par contre, retenir les « spécifications techniques » et les « codes d'usages » (au sens de Couret et al., 1995). Pour une discussion antérieure et dans le périmètre plus restrictif du *management de la prévention*, cf. Favaro et Drais, 2013.

<sup>40</sup> Travaux dont nous avons proposé une lecture chronologique, en distinguant les notions de « défaillance », « erreur » et « dérive » (Favaro, 2005a).

<sup>41</sup> Il s'agit d'une notion proposée par Watzlawick et al. (1967), décrivant bien les rapports sociaux auto-entretenus, dans l'entreprise étudiée (notoirement entre direction et représentants syndicaux).

vertu de laquelle lorsqu'il y a forte et/ou constante *instabilité des règles*, alors une telle situation tend mécaniquement à induire ou à entretenir diverses *dérives de fonctionnement*.

Il reste à indiquer (ou plutôt rappeler, cf. *supra* § 2.5) l'importance que nous accordons au concept de *circularité*, autrement dit de la prise en considération des effets retours - d'entretien, voire d'exacerbation - d'un ou de plusieurs constituants d'un pattern donné sur les patterns proximaux.

Cette dimension de rétroactivité est représentée (fig. 5) par un connecteur<sup>42</sup> tracé en pointillés.

#### 4.2.3 - MSVT : positionnement des éléments initiaux IR/DF



Figure 5 : Positionnement des éléments initiaux IR et DF

Munis de ces concepts reliés de « règles » et de « dérives », heuristiquement intéressants car congruents avec un mode de raisonnement privilégiant une lecture en termes de dérèglements et d'instabilité de « processus » (évolution négative de situations) plutôt que « d'état » (lecture plus classique par « facteurs de risques » juxtaposés sans souci d'examen des relations inter-facteurs), il convenait ensuite de préciser, en la schématisant (cf. fig. 5), l'articulation de ce binôme IR/DF avec l'émergence de violences.

### 4.3 - Introduction des patterns « Perturbateurs Organisationnels » et « Violences internes/Organisationnelles »

Au cours de ce troisième stade d'avancement, deux interrogations se posaient :

-faire référence aux violences à partir d'une problématique de dérives conduisait à se limiter au registre des seules violences *internes* (les violences dites *externes* relevant manifestement d'autres logiques d'action). Conscients de cette restriction (temporaire) du champ d'analyse, nous avons cependant décidé de poursuivre dans cette voie, reportant à plus tard le moyen d'introduire les violences externes ;

-disposer des notions de « Dérives de Fonctionnement » (DF) et « d'Instabilité des Règles » (IR) ne dispensait cependant pas de s'interroger plus en amont sur la nature des déterminants « structurels » susceptibles d'induire ce genre de situations.

Le premier point (statut des violences externes) étant temporairement suspendu, nous nous sommes donc concentrés en premier lieu sur la question des déterminants amont. A ce stade de notre réflexion, c'est la mobilisation de la littérature - notamment francophone - consacrée à identifier et débattre des divers éléments susceptibles de contribuer à perturber une organisation de travail, qui aura permis d'enrichir la conception du « processus violences (internes) au travail » à ce stade. C'est ainsi que nous avons été conduits à proposer le concept de « Perturbateurs Organisationnels ».

<sup>42</sup> De même que nous avons nommé « patterns » chaque regroupement de constituants appartenant à une même famille, nous qualifions de « connecteurs » les rapports entretenus entre patterns.

#### 4.3.1 - Le pattern « Perturbateurs Organisationnels » (PO)

Au croisement de nos observations de terrain et au constat d'une littérature (psychologique, sociologique, gestionnaire)<sup>43</sup> très fournie et diverse sur ces questions, nous avons rapidement jugé nécessaire de distinguer les perturbateurs « internes » vs « externes » (ou, pour ces derniers, à l'interface dedans/dehors) aux entreprises.

On distinguera par conséquent deux sous-catégories de PO : internes et externes.

##### 4.3.1.1 - PO internes :

On désigne ainsi un type de perturbateur produit par une organisation de travail à sa *propre initiative*, autrement dit de façon (relativement) indépendante d'influences externes diverses<sup>44</sup>. Citons, sans prétention à l'exhaustivité :

- les enjeux de notoriété/d'image,
- le fonctionnement « aux limites » d'un système,
- le « court-termisme »,
- la complexité technologique,
- la complexité organisationnelle,
- la rigidité des politiques internes,
- la pression syndicale,
- la politique d'emploi, de recrutement,
- la « qualité totale », « l'excellence durable »,
- les « évaluations 180° »,
- les lieux décisionnels distants,
- la « modernisation »,
- les contraintes du type *Balanced Scorecard*,
- etc.<sup>45</sup>

Appliqué au terrain de l'entreprise étudiée, on indiquera pour illustration : une difficulté de gouvernance (le pouvoir de décision des encadrants est restreint) ; une influence syndicale forte (les instances syndicales détiennent un pouvoir d'action notoire sur les orientations stratégiques de l'entreprise) ; un enjeu organisationnel complexe d'intégration de nouveaux personnels (suite à la mise en œuvre du réseau tram).

##### 4.3.1.2 - PO Externes :

Cette seconde sous-catégorie regroupe les types de *perturbateurs susceptibles d'influencer (négativement) une organisation* de travail, ceci selon des formes et des niveaux de « réceptivité » divers. Indiquons pour illustration (toujours sans prétendre être complet) :

- les OPA/rachats/fusions/acquisitions/restructurations,
- les pressions doctrinales (ex. pour le secteur public, le « *New Public Management* », la RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques) et pour le secteur privé la « *shareholder value* » (rémunération des actionnaires)),
- le « managérialisme »,
- les activités polluantes,

---

<sup>43</sup> Sans omettre une littérature de synthèse, de statut plus « officiel » peut-être que traditionnellement académique, néanmoins très instructive. Par exemple le rapport du Conseil Economique et Social, intitulé *Organisations du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés* (Bressol, 2004). Ce rapport de 125 pages, très riche d'informations et d'analyses historiques et contextuelles, contribue en effet à donner à comprendre de façon claire et synthétique la responsabilité d'évolutions structurelles des organisations contemporaines du travail sur la situation sanitaire d'ensemble de monde salarial.

<sup>44</sup> Catégorisation apparentée à celle de « modalités de fonctionnement de l'entreprise », désignant les causes organisationnelles de formation des accidents avec la méthode de l'Arbre des Causes (Monteau, 2010).

<sup>45</sup> Divers auteurs ont permis de documenter cette liste, notamment Aubert et De Gaulejac, 1991 ; Dejours, 2003 ; Monroy, 2000 ; Naro et Travaillé, 2011 ; Rasmussen, 1997 ; Uhalde, 2005.

- la complexité environnementale,
- les activités dangereuses,
- la concurrence et les marchés,
- etc.<sup>46</sup>

Appliqué au terrain de l'entreprise étudiée, on indiquera : une forte dépendance de l'entreprise au contexte politique régional (qui définit et accompagne le développement et l'aménagement d'un ensemble de communes constituant ou entourant l'agglomération concernée) ; une technologie imposée (en qualité d'exploitants du réseau urbain, l'entreprise n'est pas décideur de ses équipements ni de leur entretien) ; un environnement complexe (l'environnement urbain induisant des contraintes diverses de circulation, sur lesquelles l'entreprise n'a pas de pouvoir d'action).

A noter que considéré du point de vue de l'enchaînement potentiel d'événements susceptibles de concourir à l'émergence de violences, le pattern PO (internes et externes confondus) regroupe divers éléments contributifs de ces dernières, à la fois *les plus généraux* et les plus éloignés des situations concrètes rencontrées, mais en revanche à *large spectre d'impact* potentiel.

#### 4.3.2 - Le pattern « Violences (internes/Organisationnelles) » (VO)

En complément de ce traitement des perturbateurs amont, nous avons ensuite introduit le pattern « violences internes/organisationnelles », autrement dit la catégorie des conséquences aval intéressant directement notre objectif de formalisation de la dynamique organisationnelle générale de formation des violences.

De même que concernant les PO, où l'on distingue les PO internes vs externes, la catégorie des violences nécessite pour plus de discernement d'opérer un *distinguo* entre violences visibles (ou explicites) vs invisibles (ou implicites)<sup>47</sup>. En effet, quand bien même cette distinction ne se présente pas empiriquement d'une façon toujours aussi distincte (du fait qu'il existe un continuum depuis les faits les plus manifestes jusqu'aux actes les plus insidieux<sup>48</sup>), ici encore la littérature spécialisée apporte un faisceau de données suffisamment convergentes pour justifier de ne pas indifférencier ces deux registres d'atteinte<sup>49</sup>.

Ainsi proposons-nous de distinguer entre (et pour chaque sous-type, par ordre décroissant approximatif de visibilité) *violences visibles* et *violences invisibles* :

##### 4.3.2.1- *Violences « visibles » (ou explicites) :*

- meurtre,
- suicide et tentative de suicide,
- séquestration,
- agression physique,
- agression verbale,

<sup>46</sup> De même que concernant les *PO internes*, nombre s'auteurs ont guidé notre réflexion pour la sous-catégorie des *PO externes*. Mentionnons Belorgey, 2013 ; Bezes et. al., 2011 ; Le Deist (dir), 2013 ; Kalika, 1988 ; Mintzberg 1982).

<sup>47</sup> Distinction que l'on peut rapprocher de celle, d'origine anglo-saxonne, de violence « active » vs « passive ». Ainsi Buss (1961) proposait de croiser trois dimensions : violences « physiques » vs « verbales », « actives » vs « passives » et « directes » vs « indirectes » (un exemple de « violence verbale passive, indirecte » fourni par l'auteur : « l'omission » de transmettre des informations ou encore le fait de ne pas dénoncer de fausses rumeurs).

<sup>48</sup> Ou encore, selon Baron et Neuman (1996), notant au moyen de la typologie de Buss (op. cit.) que la plupart des agressions dans le monde du travail sont *verbales* plutôt que *physiques*, *passives* plutôt *qu'actives*, *indirectes* plutôt que *directes* en concluent qu'elles sont « *subtle rather than overt* ».

<sup>49</sup> On notera cependant qu'au risque d'indifférenciation s'ajoute celui de ne considérer (explicitement ou implicitement) que la catégorie des violences visibles/manifestes. Ainsi le rapport Gollac (2011) s'en tient-il par exemple aux seules *discriminations* et *harcèlements* (moral et sexuel).

- menaces,
- brimades,
- intimidation,
- persécution (*mobbing*),
- bizutage (*bullying*),
- maltraitance,
- calomnies,
- diffamation,
- ostracisme,
- etc.

#### 4.3.2.2 - Violences « invisibles » (ou implicites) :

- placardisation<sup>50</sup> et nombre de cas parmi ceux listés ci-dessus, mais dénués de visibilité et/ou d'intentionnalité explicite, tels que certaines formes :
- de chantage,
- de harcèlements « latents »,
- d'abus de pouvoir (dissimulés sous divers prétextes de légitimité formelle),
- de refus de communication, d'évitements systématiques (deux formes de *mobbing*),
- d'humiliations, de rumeurs,
- lettres anonymes<sup>51</sup>,
- etc.

Sans doute convient-il aussi, afin de compléter ce paragraphe, de rappeler que par « violences invisibles », il est aussi question de diverses situations de travail aussi incontestablement délétères pour les personnels qu'implicitement acceptables pour le corps social ! Ainsi cette illustration, proposée par Daniellou (2006), d'une forme contemporaine de violence au travail, les troubles musculosquelettiques, violence préoccupante non seulement eu égard aux difficultés techniques pour la réduire, mais surtout de par la tolérance sociale (voire la justification économique) qui la caractérise :

« Valérie rejoint son poste /.../ La goulotte déverse sur la chaîne des flots de biscuits qu'elle attrape, remet dans le bon sens, regroupe par deux, et pose délicatement empilés sur le petit tapis devant elle pour qu'ils partent au conditionnement. Cent biscuits par minute. Bras tendus, poignets en rotation permanente, doigts crispés pour ne pas casser les gâteaux. Il fait 17 °C, pour la bonne tenue des biscuits /.../ On a l'impression d'un fleuve de biscuits qui s'écoule. Impossible de les saisir tous. La demi-seconde prise pour jeter un biscuit cassé, d'autres se sont échappés/.../ Les brassards qui soutiennent les avant-bras sont censés soulager les épaules. Valérie a pourtant mal aux épaules, au coude, mais surtout aux doigts. Le médecin du travail lui a dit que c'était un syndrome du canal carpien, un TMS courant. Cette nuit, elle s'est réveillée en sursaut, tellement mal au pouce et à l'index. Le médecin lui a expliqué que c'était le tendon qui gonflait, à la limite entre la main et le poignet, et qui venait écraser un nerf » (Daniellou, op. cit., p. 31, c'est nous qui soulignons)<sup>52</sup>.

Concernant l'entreprise étudiée pour notre travail, on notera que les faits de violences observés relevaient principalement du *registre d'actes visibles, connus et identifiés par la plupart des collègues proches des victimes*. En cela, maltraitances, ostracismes (en l'occurrence des discriminations raciales avérées), brimades, actes malveillants (ainsi une cadre démissionnaire nous rapportait qu'en ouvrant son vestiaire, une lourde pièce

<sup>50</sup> La placardisation nous semble représenter le cas le plus emblématique de l'invisibilité d'une violence interne. Elle constitue en effet une violence doublement invisible, car elle n'est le plus souvent jamais reconnue comme telle, tant par l'environnement humain que par l'organisation formelle de travail. Concernant cette dernière, on affirmera en outre que par définition, le « placard » n'existe pas (ce qui induit *de facto* l'impossibilité d'évaluation de ce risque, au sens de la réglementation... Cf. Lhuillier, 2002 ; Grima et Muller, 2006).

<sup>51</sup> Dans ces cas, on aurait plutôt affaire à une violence « impersonnelle » qu'à proprement parler « invisible ».

<sup>52</sup> Illustration ici de l'*activité de travail* vue comme génératrice d'une violence (cf. *supra*, § 1.1 avec la citation de Moreau et al., 2010).

métallique, installée à l'évidence intentionnellement en équilibre instable sur une étagère en partie haute, était tombée au sol, manquant de peu de la blesser aux pieds) composait un lot d'agressions aussi diverses que répétées<sup>53</sup>.

Bien entendu, ce genre de liste de formes d'agressions en milieu de travail n'a pas vocation à décrire les éprouvés des victimes, de même qu'elle demeure silencieuse en ce qui concerne les réseaux de motifs conduisant les uns à agresser ainsi les autres. Et c'est bien face à cette absence de compréhension des motifs amont autant que des conséquences aval des VT que l'intérêt d'une formalisation, capable de contextualiser et de relier des éléments observationnels ou inférentiels disjoints, trouve une justification.

Au final, cette seconde variable de sortie (avec les violences sociales, présentée *infra*, § 4.4.2) est qualifiée de « Violences Organisationnelles » (plutôt « qu'internes »). A noter que la littérature tend à utiliser un terme pour l'autre, avec cependant une préférence pour l'expression « violences internes » (du fait vraisemblablement qu'elle complète sémantiquement la catégorie complémentaire « violences externes »).

Cependant, il faut bien convenir que si toutes les violences observables à l'intérieur du périmètre d'une organisation de travail sont « internes », toutes ne peuvent prétendre pour autant au qualificatif « d'organisationnelles »<sup>54</sup>.

En effet, pour qu'elles justifient d'être qualifiées *d'organisationnelles*, il convient que les motifs présidant à l'émergence de violences « internes », quelles qu'elles puissent être en nature par ailleurs, soit bien liés à un titre ou l'autre à des déterminants d'ordre professionnel. De sorte que pour prendre un exemple, une rixe entre membres du personnel d'une même entreprise se déroulant sur les lieux physiques de cette dernière, mais dont le motif lui est étranger (c'est-à-dire un différent d'origine strictement privée, imaginons une rivalité amoureuse) ne peut guère prétendre logiquement au qualificatif « d'organisationnel ».

Motif pour lequel nous réservons pour les usages du modèle d'analyse que nous proposons la dénomination *Violences Organisationnelles*, de préférence à celle, moins explicite, pour les raisons venant d'être évoquées, de *violences internes*<sup>55</sup>

#### 4.3.3 - MSVT : positionnement des éléments amont PO et aval VO

A ce stade de la présentation de notre travail de formalisation/modélisation des violences au travail, nous obtenons donc un enchaînement linéaire/circulaire reliant quatre patterns (ou niveaux d'actions) entre eux, en l'occurrence PO - IR - DF - VO :

---

<sup>53</sup> On comprendra, avec ce genre de contexte - à la fois délétère et « toléré » par l'organisation - tout l'intérêt de ne pas s'en tenir au seul registre descriptif, événementiel des faits de violences. En particulier, du point de vue de l'intervention/accompagnement, la démarche s'apparente à un travail quasi « d'enquête policière », au sens où rien n'est acquis en matière de compréhension (et donc de perspectives d'actions) si l'on néglige un indispensable *travail d'interprétation* des situations rencontrées. En somme, tout est su, et dans le même mouvement, masqué au sens commun. A noter que cette problématique nous semble proche, sinon conceptuellement, du moins du point de vue des mécanismes en jeu, de celle qualifiée par Lhuillier « d'opacité des liens santé-travail » (Lhuillier, 2010) ou encore de la problématique de « la santé au travail et ses masques » (Gollac et Volkoff, 2006).

<sup>54</sup> Pour un examen comparé des notions de violence « organisationnelle » vs « politique » (notamment à propos des questions de seuil d'acceptabilité), cf. Favaro, 2010.

<sup>55</sup> On conçoit cependant que la manifestation de violences, quand bien même sans origines professionnelles strictes, puisse traduire, si elles se répètent, une détérioration, déjà évoquée en introduction, d'un « vivre ensemble » (Dejours, 2005) qui devrait alerter. Rappelons en outre qu'au plan de la réglementation du travail, ce *distinguo* n'est pas fondé en droit.

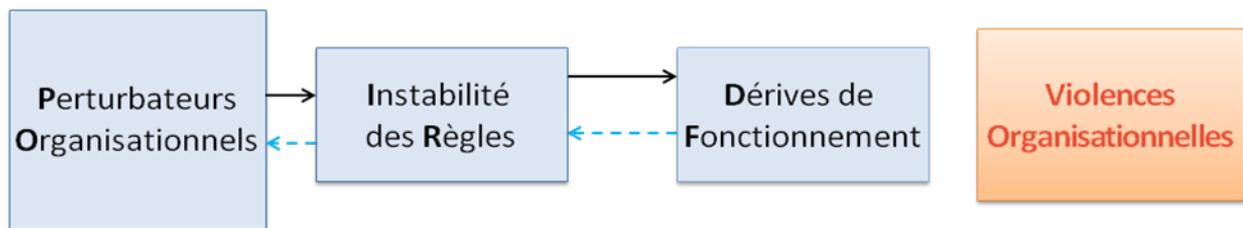


Figure 6 : Positionnement des éléments complémentaires PO et VO

Nous sommes ainsi en présence d'une première ébauche de formalisation, suggérant que les faits de violences (limités temporairement aux seules violences organisationnelles) s'inscrivent dans une continuité de dérèglements de nature et de niveaux divers (cf. fig. 6).

Autrement dit, le modèle postule que les divers PO identifiables (selon les contextes empiriquement rencontrés, à commencer par celui de l'entreprise investiguée) induisent un *certain flou ou opacité organisationnels*, flou impactant à son tour le domaine des règles, réglementations, réglages, règlements<sup>56</sup>.

Enfin, que ces dysfonctionnements en chaîne sont susceptibles de favoriser l'apparition de faits de violences. En somme et malgré son caractère grossier, inachevé, ce schéma intermédiaire (fig. 6) contient en germe l'idée que les violences constituent une retombée, voire même, en adoptant un langage plus clinique, le symptôme<sup>57</sup> d'une certaine perte ou incapacité de contrôle organisationnel d'événements participant de l'activité quotidienne d'une entreprise<sup>58</sup>.

En outre, il est important d'attirer ici l'attention sur le fait que cette idée est pour l'essentiel représentée, contenue dans les connecteurs (les flèches) reliant les patterns, plutôt que par les patterns eux-mêmes. De plus, en cohérence avec le cadre conceptuel systémique de notre démarche, ces liens font retours d'aval en amont. Ainsi on affirmera que les difficultés IR tendent à entretenir circulairement les effets négatifs des PO amont. Par exemple, sur le terrain de l'entreprise étudiée, une mauvaise ou insuffisante maîtrise technique au PC « conduite des trams » - situation souvent débattue au sein du groupe de travail de l'entreprise (ou étaient soulevées des questions de saturation informationnelle en temps réel mais aussi de manque de formation initiale des régulateurs nouvellement embauchés) - contribuera à entretenir l'impact négatif du perturbateur « technologie complexe » (c'est-à-dire le tram et le réseau de voirie associé, à gérer en temps réel). De façon similaire, les DF tendent à entretenir circulairement le caractère d'instabilité de certaines règles, etc.

Du point de vue des perspectives de prévention maintenant, ce qu'il est évidemment important de montrer et de faire comprendre au besoin à nos interlocuteurs d'entreprise, c'est que si rien n'est fait (ou si des actions insuffisantes ou inappropriées sont implémentées), la situation générale de l'entreprise en matière de faits de violences ne peut que continuer à se dégrader !

Il ne s'agit donc pas tant à ce niveau de tenter d'expliquer les raisons précises pour lesquelles l'enchaînement de certains dysfonctionnements est susceptible de favoriser des agir violents<sup>59</sup>. L'important est de montrer l'urgence de l'instauration, ou de la restauration de

<sup>56</sup> Ainsi Uhalde (2007) évoquant ces organisations qui, engagées dans des réorganisations permanentes, finissent par se rendre opaques à leurs salariés : « *l'organisation devient stricto sensu incompréhensible* » (op. cit. p. 43). A noter que l'auteur en déduit une tendance des personnels à délaisser le contexte organisé en tant que tel et à se replier sur leur activité propre.

<sup>57</sup> Au sens par exemple de Mayer (2007), dont le travail qu'il consacre à « l'organisation détraquée » donne une large place à la notion de *symptôme*.

<sup>58</sup> La question de déterminer dans quelle mesure ce « fonctionnement sous-optimal » (Holzman, 2008) serait intentionnel ou non et, le cas échéant, à l'initiative de quels acteurs et pour quelle finalité, ouvrirait un champ d'investigation complémentaire et *a priori* intéressant.

<sup>59</sup> D'autant qu'ainsi que déjà évoqué *supra*, les mécanismes d'actions demeurent délicats à expliciter, tant la nature des faits en cause est hétérogène. En effet, quoi de commun entre par exemple une défaillance

régulations<sup>60</sup> dans le « système-entreprise » considéré. Ce qui, en termes schématiques, revient à « agir sur les connecteurs », façon d'avancer que, si les problèmes se situent massivement « dans les patterns », les solutions quant à elles sont bien à rechercher dans les relations et la nature des relations entretenues entre ces derniers.

Pour intéressant qu'il apparaisse, en l'état actuel, ce schéma néglige cependant nombre d'éléments organisationnels et psychosociaux (ce qui explique l'absence de connecteurs reliant le pattern VO aux précédents, cf. fig. 6). Leur introduction, justifiée notamment par les apports de la littérature scientifique qui leur est consacrée en matière de faits de violence, apparaît indispensable en vue de parvenir à une représentation sinon exhaustive, du moins satisfaisante et surtout cohérente de la dynamique générale d'émergence des VT.

#### **4.4 - Introduction des patterns « Conflits Interpersonnels » et « Violence externe/Sociale »**

##### **4.4.1 - Le pattern « Conflits Interpersonnels » (CI)**

A l'observation de la figure 6 *supra*, une interrogation à laquelle nous avons été confrontés était relative à la question du « placement » de *l'impact sur les individus* de dérèglements induits par le couple PO/IR. En outre, cette question en contenait une seconde, portant sur une distinction à opérer entre impacts interactionnels vs idiosyncrasiques. De sorte que nous avons considéré deux régimes d'impact, qui bien qu'en interaction partielle, nous apparaissent conceptuellement autant que psychologiquement distincts : les « conflits interpersonnels » d'une part, « le mal-être organisationnel » d'autre part (ce dernier étant traité *infra* au § 4.5.1).

En effet, autant le premier type (Conflits Interpersonnels) renvoie à une problématique générale *d'interactions négatives entre protagonistes* (au sens par exemple de Andersson et Pearson, 2009 ; Spector et Jex, 1998 ou Faulx et Delvaux, 2008), autant le second (Mal-être Organisationnel) concerne un *vécu individuel négatif* (au sens de Cooper, 1998 ; De Terssac et al., 2010 ; Brees et al., 2013).

Nous avons donc procédé à l'introduction en premier lieu d'un pattern « Conflits Interpersonnels », directement associé au pattern DF (Dérives de Fonctionnement)<sup>61</sup>, et positionné comme ce dernier, c'est-à-dire en qualité de « conséquence » du pattern IR (Instabilité des Règles).

Avec ce nouveau registre CI, l'expérience du terrain de l'entreprise étudiée nous a permis d'observer des situations (diversement exprimées et vécues par les intéressés) de :

- clanismes (entre - ou à l'interne de - divers services),
- plaintes à l'égard des syndicats (notamment de la part des derniers arrivés, historiquement acculturés),
- hiérarchies malmenées (par certains élus, leurs subordonnés mais aussi par la direction),
- suspicion (certaines personnes vues en entretiens sont persuadées d'être l'objet de médisances, voire de comportements hostiles de la part d'untel ou de unetelle),
- défiance (d'autres personnes, parfois les mêmes que précédemment, affirment ne plus avoir confiance en qui que ce soit dans l'entreprise ou peu s'en faut).

---

technique et une agression de personne ? Mais c'est ici une raison d'être, plus théorique, du modèle complet que de tenter d'apporter des éléments de réponse, formulables en termes de *mécanismes d'actions*, par exemple en mobilisant la notion systémique *d'équifinalité* (plusieurs « chemins » peuvent conduire au même résultat) ainsi que celle, accidentologique, de *vicariance* (interchangeabilité entre facteurs de risques prédéfinis).

<sup>60</sup> Notion traitée, du point de vue de l'impact sur les activités, de façon approfondie par Leplat, 2006.

<sup>61</sup> D'autant que par exemple, les « dérives relationnelles » (*supra* § 4.2.2) peuvent être vues comme un précurseur (parmi d'autres) de l'émergence de conflits.

Plus généralement, c'est-à-dire au-delà du cas de l'entreprise de transport en question et par recoupements avec les données de la littérature (mentionnées *supra*), le pattern CF désigne notamment des situations de :

- rivalités,
- jalousies,
- ragots,
- dénigrements,
- tensions, « (in)justice interactionnelle » (Gollac, 2011, not. pp.129 et 136),
- désaccords,
- contentieux,
- etc.<sup>62</sup>

Nous conceptualisons l'émergence puis l'installation durable de telles situations comme une retombée négative, située au croisement du couple PO/IR et des conséquences délétères de séries répétées de DF. Cette dernière situation tend en outre à être circulairement entretenue, dans la mesure où la dégradation de relations entre personnels contribue largement à nourrir les Dérives de Fonctionnement du système de travail concerné.

Enfin, mentionnons l'existence dans la littérature d'une certaine indétermination quant à interpréter le conflit, soit en qualité de « précurseur » de violences ou, à l'opposé, le concevoir comme un antidote à l'évolution vers des rapports violents. Ainsi, Leymann (1996), le promoteur allemand du concept de *mobbing* (« persécution au travail ») voit-il sans ambiguïté le conflit comme cause première de l'escalade jusqu'au *mobbing*. « *Sans conflit, pas de mobbing* » (op. cit. p. 160) affirme-t-il sans ambages<sup>63</sup>.

A l'inverse, Benassayag et Del Rey (2007) avec leur *Eloge du conflit*, Wieviorka (2004)<sup>64</sup> ou encore Debout (2008) (in Bachelard et al, 2008)<sup>65</sup> - le promoteur de la législation sur le harcèlement moral en France - prônent une interprétation du conflit vu comme régulateur du risque de violences.

Sans nous prononcer définitivement en faveur d'une thèse ou l'autre, notamment parce que la notion de conflit recouvre des réalités empiriques très dissemblables (de la simple dispute temporaire à l'affrontement ouvert et chronicisé<sup>66</sup>), nous postulons toutefois l'intérêt, voire la nécessité de dissocier conceptuellement la problématique des *conflits au travail* de celle des *violences au travail*.

Et c'est ici encore la question des rapports dynamiques/circulaires envisageables (régulations vs exacerbation) entre ces deux catégories (en outre médiatisées par les trois dimensions DF (v. *supra* § 4.2.2), MO et CD (v. *infra* § 4.5) qui retiendra pour l'essentiel notre attention.

---

<sup>62</sup> Indiquons que la littérature consacrée au concept de « conflit » est aussi diverse que polysémique. Ainsi et pour s'en tenir aux sciences humaines, certains auteurs traitent préférentiellement des conflits collectifs (Join-Lambert et al., 2011), là où d'autres se focalisent sur les conflits relationnels (Picard et Marc, 2008). C'est bien entendu plutôt ce dernier terme de l'alternative qui aura contribué à nourrir notre réflexion pour ce travail.

<sup>63</sup> Ceci étant, Leymann (op. cit.) s'intéressera ensuite aux raisons pour lesquelles un conflit dégénère en *mobbing*. Au-delà, l'auteur va jusqu'à se demander : « *pour quelles raisons le mobbing se consolide-t-il et empire-t-il ?* » (op. cit. p. 161).

<sup>64</sup> « *Notre thèse générale est que dans l'ensemble, le conflit, non seulement ne se confond pas avec la violence, mais tend pour l'essentiel à en être l'opposé. La violence ferme la discussion, plutôt qu'elle ne l'ouvre, elle rend difficile le débat, l'échange, même inégal, au profit de la rupture ou du seul rapport de force* » (Wieviorka, op. cit. p. 25).

<sup>65</sup> « *Les désaccords entre personnes, entre groupes, peuvent prendre une autre forme que la violence. On parle alors de conflits/.../. Conflits et violences ne participent pas de la même posture /.../ : dans le conflit, l'autre est reconnu, et ne pas être d'accord avec lui c'est accepter son droit à une parole. Dans la violence, puisque l'on n'est pas d'accord avec lui, on ne lui reconnaît plus le droit à la parole* » (Debout, op. cit. p. 32).

<sup>66</sup> Ainsi avec la notion « d'hyper-conflit » promue par Faulx et Delvaux (2008).

#### 4.4.2 - Le pattern « Violences externes/Sociales » (VS)

C'est dans la continuité de cet enrichissement du modèle que nous avons considéré qu'il était pertinent de positionner le pattern « Violences Sociales » (VS). Nous entendons ici ces formes de violences « externes », au sens où elles résultent d'interactions indésirables entre personnels d'une organisation de travail et individus qui lui sont formellement étrangers (clients, usagers, etc.).

Cette catégorie est donc située à l'interface dedans/dehors d'une organisation<sup>67</sup> :

##### 4.4.2.1- Les violences « du dehors » ou « directes » :

Toute entreprise étant insérée d'une façon ou l'autre dans un contexte social, est *de facto* susceptible d'être victime de la violence - « sociale » donc<sup>68</sup> - inhérente à son environnement humain. Ces formes d'atteintes sont bien entendu très diverses selon les secteurs d'activités, faisant qu'on n'indifférenciera par exemple pas les difficultés du monde hospitalier avec celles du monde du transport. Quoi qu'il en soit, agressions verbales ou physiques, menaces, incivilités, etc. forment le contingent communément désigné de ces formes d'agressions en direction des personnels d'entreprises<sup>69</sup>. On parlera ici de « VS directes ».

##### 4.4.2.2- Les violences « du dedans » ou « inverses » :

Mais il convient aussi de ne pas omettre ces formes d'agressions qui sont de la responsabilité de personnels d'organisations de travail, autrement dit les violences dirigées à l'encontre de personnes extérieures. Ainsi la littérature décrit-elle à l'envi une variété de situations de maltraitements de personnels hospitaliers sur des patients (Lhuillier, 2009 ; Gheorghiu et Moatty, 2011 ; Flottès, 2013).

De façon équivalente, concernant le transport, l'agression d'un passager par un conducteur ou un contrôleur par exemple (indépendamment ici des circonstances) mérite d'être distinguée de la situation inverse (nous avons d'ailleurs été conduit, dans le cadre d'une analyse « incident voyageur », à être interpellés par une telle situation d'agression d'un client par un membre du personnel de l'entreprise). Pour ces différents cas de figure, on parlera ainsi de « VS inverses »<sup>70</sup>.

Ainsi, de même que nous avons opté pour l'expression « Violences Organisationnelles » en lieu et place de la terminologie plus commune « violences internes » (pour les motifs exposés *supra*, § 4.3.2), nous optons ici pour la formulation « Violences Sociales » (plutôt

---

<sup>67</sup> Le positionnement proposé de la violence sociale à l'interface dedans/dehors d'une organisation de travail introduit une lecture plus nuancée que celle introduite par Gollac (2011, p. 113), pour lequel la « violence externe » est effectivement conçue comme d'origine strictement externe (donc sans prise en considération des violences de personnels à l'égard d'usagers, clients, patients, etc., cf. *infra* 4.4.2.2). En outre, ce facteur de risque est classé par les auteurs dans la catégorie « peur », elle-même sous-dimension du facteur de risque « exigences émotionnelles ». Un tel classement conduit *de facto* à évoquer la crainte anticipée de violences (une forme de sentiment d'insécurité au travail), plutôt que l'agression effective. On verra que notre proposition de modèle préconiserait préférentiellement de positionner les « peurs au travail » dans le pattern générique « Mal-être Organisationnel » (v. *infra* § 4.5.1).

<sup>68</sup> La problématique de la violence « en général » (politique, religieuse, urbaine, communautaire, etc.) est très documentée par la littérature sociologique, anthropologique, historique, psychologique, etc. Concernant plus spécifiquement la question de la « violence sociale », cf. Collins, 2010 et North et al. 2010.

<sup>69</sup> Et concernant plus spécifiquement le transport urbain, terrain de notre intervention, cf. Le Breton (2001) et Essenberg (2003) pour le transport en général (de marchandises, etc.).

<sup>70</sup> S'agissant de ces situations de violences inverses observées à l'encontre de personnes « résidentes » d'une organisation professionnelle (patients d'hôpitaux, de maisons de retraite ou de repos, etc. mais aussi élèves d'établissements scolaires par exemple), sans doute serait-il tout aussi légitime d'y voir, plutôt qu'un cas de figure de violences sociales/externes, une forme particulière de violence organisationnelle (ou même légitimant la mobilisation d'une troisième catégorie typologique).

« qu'externes »). C'est en effet à partir des considérations qui précèdent, relatives à la position de cette seconde variable de sortie du modèle, positionnée à l'interface des frontières d'une organisation de travail et au constat de l'existence de violences bidirectionnelles (extérieur vers intérieur et inversement) que se justifie le choix de cette formulation, plus respectueuse nous semble-t-il de la diversité empirique de telles formes de manifestations de violences.

Enfin, concernant le positionnement dans le modèle en cours d'élaboration, ce pattern VS a été introduit de façon additionnelle/verticale aux deux patterns CI et DF (cf. fig. 7). En effet, la question de la nature, de la fréquence et de l'intensité des violences se formant aux frontières d'une organisation de travail est porteuse d'un élément de variabilité et d'imprévisibilité marqué selon les secteurs d'activités, les implantations géographiques, etc.

Par conséquent et de façon distincte de la situation des violences internes/organisationnelles, les violences externes/sociales contribuent le cas échéant à intensifier, complexifier, voire exacerber dans certains cas les difficultés préexistantes d'une organisation de travail. Ce qui explique le lien postulé entre ce pattern VS et les deux patterns « internes » CI et DF.

#### 4.4.3. - MSVT : Ajout des patterns CI et VS

La figure 7 *infra* représente l'étape suivante de conception du MSVT proposé, autrement dit après adjonction du pattern *Conflits Interpersonnels* et de la variable de sortie *Violences Sociales*.

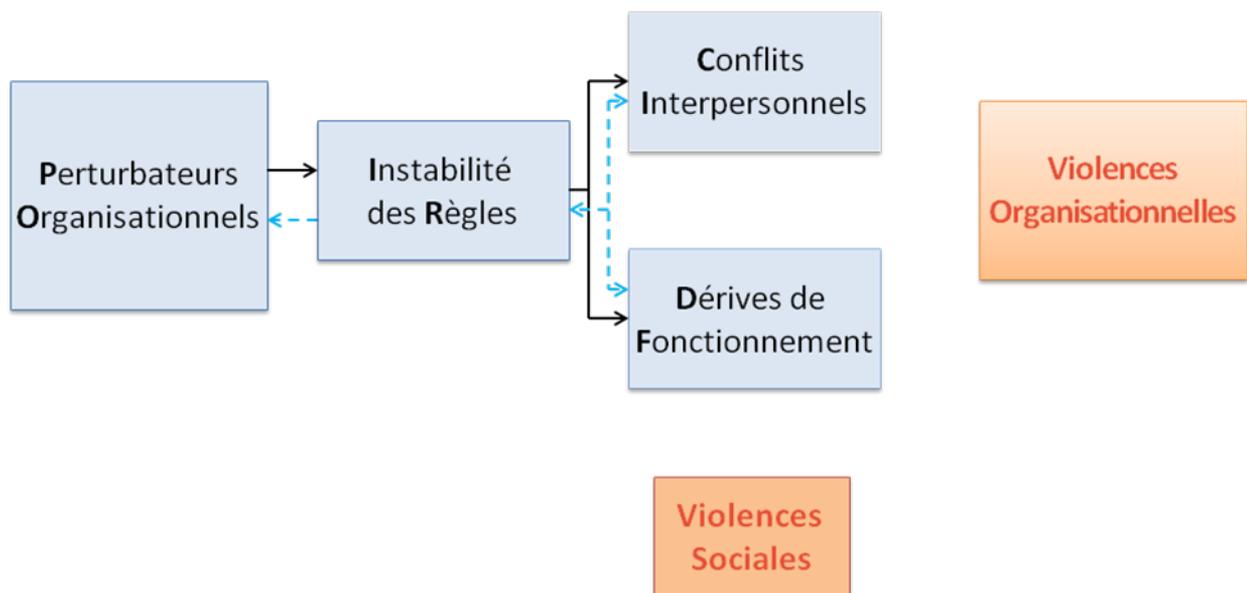


Figure 7 : Positionnement des éléments complémentaires CI et VS

L'introduction des patterns « Mal-être organisationnel » (MO) et « Comportements Déviants » (CD) conclura cette présentation des étapes d'élaboration du modèle.

#### 4.5 - Positionnement des patterns « Mal-être Organisationnel » et « Comportements Déviants »

Les deux derniers éléments - « Mal-être Organisationnel » et « Comportements Déviants » - que nous avons introduits en vue de finaliser et stabiliser la configuration générale du modèle, viennent s'insérer en partie aval, entre la triade « verticale amont » CI/DF/VS et la

variable de sortie « Violences Organisationnelles » (ceci pour des motifs explicités au paragraphe 4.6 *infra*).

#### 4.5.1 - Le pattern « Mal-être Organisationnel » (MO)

Le *Mal-être Organisationnel*, tel que prédéfini *supra* (§ 4.4.1) comme *éprouvé individuel* (et non *interactionnel*) se situe au point de convergence d'un ensemble de précurseurs fonctionnels, relationnels, managériaux, précurseurs qui, soit par accumulation (état chronique), soit par effraction (état aigu), conduisent à la manifestation d'une variété d'états mentaux négatifs chez les individus progressivement ou brutalement exposés à des situations professionnelles délétères.

On notera que ces formes d'impacts sur les personnes exposées à des contextes organisationnels problématiques sont intensément étudiées par la littérature spécialisée, notamment anglo-saxonne. Cette dernière apparaît en fait très portée à élaborer des *modèles d'agression* en milieu de travail, modèles conférant une large place à la « *negative affectivity* » (Watson et Clarck, 1984), aux « *attribution styles* » (Weiner, 1985), à la « *learned helplessness* » (Sweeney et al., 1986), au « *trait anger* » (Spielberger et al., 1988), aux « *negative moods* » (Zillmann, 1988), « *attitude toward revenge* » (Elster, 1990), « *hostile attributions* » (Douglas et Martinko, 2001), etc.

Toutefois, notre préoccupation étant moins de contribuer plus avant à décrire par le menu les tenants et aboutissants des nombreuses formes concrètes de mal-être observables empiriquement que de tenter de les distinguer et de *les resituer dans un contexte organisationnel élargi*, nous nous limiterons à un rappel des principales formes prises par le MO. Mentionnons par conséquent les suivantes :

- sentiment d'injustice,
- mécontentement,
- malaise,
- sentiment d'isolement,
- cynisme, apathie,
- défiance, suspicion,
- sentiment de frustration,
- mécontentement,
- sentiment d'inutilité, d'insécurité, d'injustice,
- agressivité, colère, rage,
- perte d'estime,
- stress,
- dépression, burn-out,
- conflits de valeurs,
- conflits éthiques,
- etc.<sup>71</sup>

On indiquera qu'à l'exclusion du *conflit éthique*, l'ensemble des éprouvés listés aura été identifié dans l'entreprise étudiée, ceci selon des niveaux de concentration et d'intensité divers.

Deux motifs préexistent à la décision de regrouper ces vécus douloureux sous la dénomination commune de *Mal-être Organisationnel* :

- *un motif théorique* de cohérence avec notre cadre définitionnel d'émergence de violences en milieu professionnel, donnant la priorité aux facteurs explicatifs contextuels/situationnels, par conséquent largement organisationnels, sur les facteurs individuels<sup>72</sup>,

<sup>71</sup> A l'égal d'autres patterns élaborés pour les besoins de l'étude, divers auteurs ont contribué à documenter la notion de MO. Citons : Bajoit, 1988 ; Gollac, 2011 ; De Terssac et al., 2010 ; Marc et al., 2011 ; Formet et Favaro, 2013.

-un motif pragmatique, revenant à énoncer que, sans exclure pour autant la présence de profils psychologiques individuels problématiques (personnalités difficiles, voire franchement pathologiques<sup>73</sup>) dans les organisations de travail, il convient cependant d'affirmer que les perspectives d'action à ce niveau restent faibles, voire illusoire<sup>74</sup>.

On remarque en outre que cette liste (non exhaustive) rapproche une grande diversité de vécus négatifs, des plus transitoires (par ex. colère ponctuelle) aux plus préoccupants (par ex. burn-out décompensé, pouvant justifier une hospitalisation d'urgence). Ajoutons que ce n'est pas l'objet de ce pattern de se prononcer sur les conséquences possibles de tels états mentaux. D'autant que la retombée la plus extrême qui nous intéresse ici est bien l'agir violent<sup>75</sup> (sans exclure pour autant des agir intermédiaires plus ou moins bruyants pour l'organisation et/ou pathologiques pour les intéressés : désinvestissement professionnel, décrochage, opposition au travail<sup>76</sup>, « *moral disengagement* »<sup>77</sup>, etc.).

Surtout et ainsi que nous avons déjà eu l'occasion de l'indiquer, notre objectif n'est pas de nous livrer à des raffinements typologiques qui se justifieraient par la nécessité ressentie de parfaire tel ou tel aspect de l'état de la littérature du domaine. Notre intention demeure centrée sur le travail d'articulation et de positionnement relatif des divers niveaux identifiés de dysfonctionnements susceptibles d'augmenter le « risque violence » - ce qui inclut en particulier les états MO traités ici - ceci dans le contexte dynamique d'une organisation présentant, en accord avec notre définition (cf. *supra* § 1.2), un mode de fonctionnement dégradé.

Indiquons cependant que cette posture systémique, plutôt que fonctionnelle (c'est-à-dire qui viserait notamment à mettre en évidence des rapports de causalité « entre patterns » pris deux à deux<sup>78</sup>, ceci indépendamment du contexte organisationnel global), pourrait contribuer à légitimer une discussion concernant le placement différentiel (importance, rapports de causalité) des *facteurs de risques*, tels qu'énoncés notamment dans Gollac (2011).

En effet, notre orientation de travail suppose que ces différents facteurs<sup>79</sup> (in Gollac, op. cit.) puissent être reliés entre eux (plutôt que listés sans guère de préoccupation d'articulation et/ou de poids relatif dans le processus d'exposition finale).

---

<sup>72</sup> En accord notamment avec Dejours et Gernet (2012) notant que « *la part revenant au travail dans la genèse de la violence est souvent sous-estimée, les manifestations paroxystiques de la violence étant référées à des vulnérabilités ou caractéristiques psychopathologiques individuelles* » (op. cit. p. 78).

<sup>73</sup> Cf. Roure et Duizabo (2003), qui dans leur ouvrage de clinique psychiatrique intitulé *Les comportements violents et dangereux*, consacrent sur cette problématique de psychopathologie individuelle (dysfonctionnements de l'humeur, etc.), un chapitre intitulé « violences et milieu professionnel » (chap. 9).

<sup>74</sup> Pour faire le lien entre les deux motifs (théoriques et pragmatique) présentés, suggérons que le comportement délétère de certaines personnalités - tel le canonique « pervers narcissique », rendu célèbre depuis la parution du premier ouvrage que Hirigoyen (1998) consacrait à ce profil psychopathologique - interroge tout autant l'organisation, lorsqu'elle laisse faire, ceci en parfaite connaissance de cause ! Et Leymann (1993) par exemple ne dit guère autre chose lorsqu'il se prononce sur les principales causes du *mobbing* (persécution au travail) : « *les facteurs essentiels de développements du mobbing restent donc l'incompréhension et l'inertie du management et de l'encadrement* » (op. cit. p. 162).

<sup>75</sup> Ce que confirment par exemple les travaux de Penney et Spector (2005), attestant que lorsque apparaissent des « *job stressors* », alors les individus concernés sont susceptibles de faire l'expérience de « *negative feelings* » qui à leur tour favorisent l'émergence de comportements agressifs, interprétés par les auteurs comme autant de stratégies pour diminuer « *the emotionally unpleasant condition* ».

<sup>76</sup> Cf. Belanger et Thuderoz (2001).

<sup>77</sup> A propos duquel Bandura (1986) montrait (hors monde du travail) l'impact en termes de comportement déviant ou agressif.

<sup>78</sup> Ce dont une large branche de la littérature anglo-saxonne, consacrée à la « *workplace aggression* » s'est fait une sorte de spécialité (on trouvera une bonne synthèse de telles orientations conceptuelles et méthodologiques avec la thèse de Gualandri, 2012 : *Counterproductive Work Behaviors and Moral Disengagement*).

<sup>79</sup> Pour mémoire au nombre de six (chacun d'eux décomposé en diverses sous-catégories) : « Intensité du travail et temps de travail », « exigences émotionnelles », « autonomie », « rapports sociaux au travail », « conflits de valeurs », « insécurité de la situation de travail ».

Formulation qui revient au final à ce que nous donnions la préférence à l'identification et à la compréhension des *mécanismes d'actions* (Hedström et Swedberg, 1998) sur une approche décompositionnelle par facteurs (de fait dominante dans le paysage intellectuel francophone dédié à ces questions de RPS, violences, etc.)<sup>80</sup>.

#### 4.5.2 - Le pattern « Comportements Déviants » (CD)

Enfin, la question des « Comportements Déviants » vient compléter et achever le parcours de conception du modèle proposé.

Commençons par indiquer qu'une certaine littérature, ici encore anglo-saxonne le plus souvent, tend à ne pas différencier les « comportements déviants au travail » des « violences au travail » (Robinson et Bennett, 1995)<sup>81</sup>. Plus précisément, les auteurs concernés tendent à considérer le second terme en qualité de sous-ensemble du premier. Une illustration canonique d'une telle orientation est représentée par le texte de Andersson et Pearson (2009), déjà évoqué à propos de leur analyse du *Spiraling effect of incivility in the workplace* (cf. *supra* § 3.5). En effet, pour ces auteures, il n'y a aucune distinction substantielle entre « *antisocial behavior* », « *deviant behavior* », « *violence* » et « *aggression* ». Il ne s'agit en effet que d'établir des différences de formes de comportement, sans qu'aucune considération de nature de ces comportements ne soit prise en compte<sup>82</sup>.

Nous ne partageons guère cette position, ceci pour des motifs similaires à ceux faisant que nous n'indifférencions pas les *conflits* et le *mal-être* (cf. *supra* § 4.4.1). En effet, le risque d'amalgamer des catégories conceptuellement autant qu'empiriquement distinctes nous apparaît dommageable lorsqu'on a en vue de produire une lecture à la fois différenciée et nuancée des phénomènes de formation des violences en situation de travail.

En revanche, l'introduction d'une catégorie « comportements déviants » dans le modèle nous est apparue nécessaire, ceci pour deux motifs :

-l'observation de tels comportements au cours de nos investigations sur le terrain de l'entreprise de transport étudiée (violations et contournements de procédures, vols internes, dégradations de matériels),

-la confirmation par la littérature (surtout anglo-saxonne) de nombreux liens de causalité entre MO et CD (Berry et al., 2007, Hershcovis et. al., 2007, Abord de Chatillon et Neveu, 2010).

A l'instar des catégories précédemment examinées, les comportements déviants se déclinent concrètement en une série d'agir de nature et de niveaux de fréquence/gravité divers :

---

<sup>80</sup> Ajoutons qu'il nous apparaît qu'une liste de « facteurs de risque » est virtuellement infinie et surtout que nombre d'entre eux peuvent raisonnablement être considérés comme interchangeables dans leur rôle (autrement dit dans le processus de formation d'une exposition *violence* et plus généralement *RPS*), ceci notamment comme conséquence de l'absence de toute préoccupation de hiérarchisation et de placement différentiel entre chacun d'eux. De ce point de vue, on dira que les « facteurs de risques violence » tendent à être *vicariants*, là où notre modèle, plus dynamique, de formation des violences au travail présente l'intérêt épistémologique de prétendre à une certaine *constance* (c'est-à-dire que nous postulons que sa structure d'ensemble est peu sensible aux variations et aléas locaux).

<sup>81</sup> Et plus encore avec le concept de « *Counterproductive Work Behaviors* » (CWB), une nébuleuse de comportements négatifs très hétérogènes, qui tend à inclure à la fois les « *Deviant Behaviors* » et les « *Aggressive Behaviors* », ceci en produisant deux sous-catégories de CWB : les CWB « *directed towards organization* » (CWB-O) vs « *directed towards people in the organizations* » (CWB-P) (cf. Gualandri, 2012).

<sup>82</sup> Une position que St-Sauveur et. al. (2004) reprennent à leur compte, en notant qu'une classification CAAT (Comportements Antisociaux Au Travail) « *incorpore ces différents concepts /agression, violence, déviance/ et comprend donc des comportements de déviance organisationnelle et d'agression interpersonnelle » (op. cit. p.155, les auteurs soulignent).*

- vols,
- atteintes aux biens,
- fraudes,
- transgressions,
- dissimulations,
- travail clandestin,
- tromperies,
- sabotage,
- etc.

Du point de vue qui nous intéresse ici, soit celui du positionnement des *Comportements Déviants* dans la dynamique négative de situations susceptibles d'exacerber le risque de production de violences, les CD en question sont doublement proches des MO. En effet, ils se présentent souvent comme une retombée de ces derniers (dans un rapport de causalité circulaire toutefois) et - de façon médiatisée par le pattern MO - en qualité de retombée (indésirable) de la manifestation des patterns CI et/ou DF et/ou VS.

En effet, le modèle postule que la conjonction (totale ou partielle) de conflits entre personnes, de dérives de fonctionnement, enfin d'exposition à des violences sociales (au sens défini *supra* § 4.4.2) induit une augmentation du risque de voir se manifester du MO et/ou des CD (position congruente avec les enseignements de la littérature, montrant bien les liens entre ces deux derniers patterns).

#### 4.5.3. - MSVT : Finalisation avec apport des patterns MO et CD

Considéré dans sa version finalisée, le modèle proposé (cf. fig. 8) distingue trois niveaux d'analyse et de compréhension du risque d'émergence de violences<sup>83</sup> :

-le niveau *macro* : il concerne en premier lieu le pattern *Perturbateurs Organisationnels* (cf. *supra* § 4.3.1), autrement dit la catégorie de déterminants susceptibles de contribuer le plus en amont à l'apparition de faits de violences.

En second lieu, il inclut aussi le registre des *règles et prescriptions* (§ 4.2.1), en particulier l'ensemble des règles les plus formelles - règles de gestion et de pilotage des activités notamment (Moison, 2008) - telles que conçues par les niveaux décisionnels d'une organisation de travail, sans considération *a priori* de leurs modes d'usage/réappropriation par les personnels destinataires.

-le niveau *meso* : il recouvre les classes/patterns définis par le MSVT et pour lesquelles prédominent les modes d'actions et représentations *collectives*. C'est ici le lieu de positionnement des « règles de travail » (Girin et Grosjean, 1996) et autres « règles d'usage » (De Terssac, 2013).

Autrement dit, du point de vue des finalités d'analyse des dynamiques de violences portées par le modèle, il s'agit à ce niveau d'identifier et d'interroger toutes initiatives de réappropriation, de « renormalisation » (Schwarz, 1992) des règles et prescriptions, en particulier du point de vue de leurs limites, voire de leurs échecs. A ce même niveau appartiennent aussi les patterns *Conflits Interpersonnels* et *Dérives de Fonctionnement*, ceci dans la mesure où l'entité collective (collectifs de travail) prédomine.

-le niveau *micro* : on identifie pour ce registre le plus local les observables où dominent les comportements, actions, pensées, vécus individuels, représentés par les patterns *Mal-être Organisationnel* et *Comportements Déviants* (bien que pour ce dernier élément, on puisse concevoir des formes d'actions, délictueuses par exemple, de nature supra-individuelles).

<sup>83</sup> Distinction qui, de ce strict point de vue, rapproche notre proposition de celle de Jauvin (cf. *supra* § 2.4).

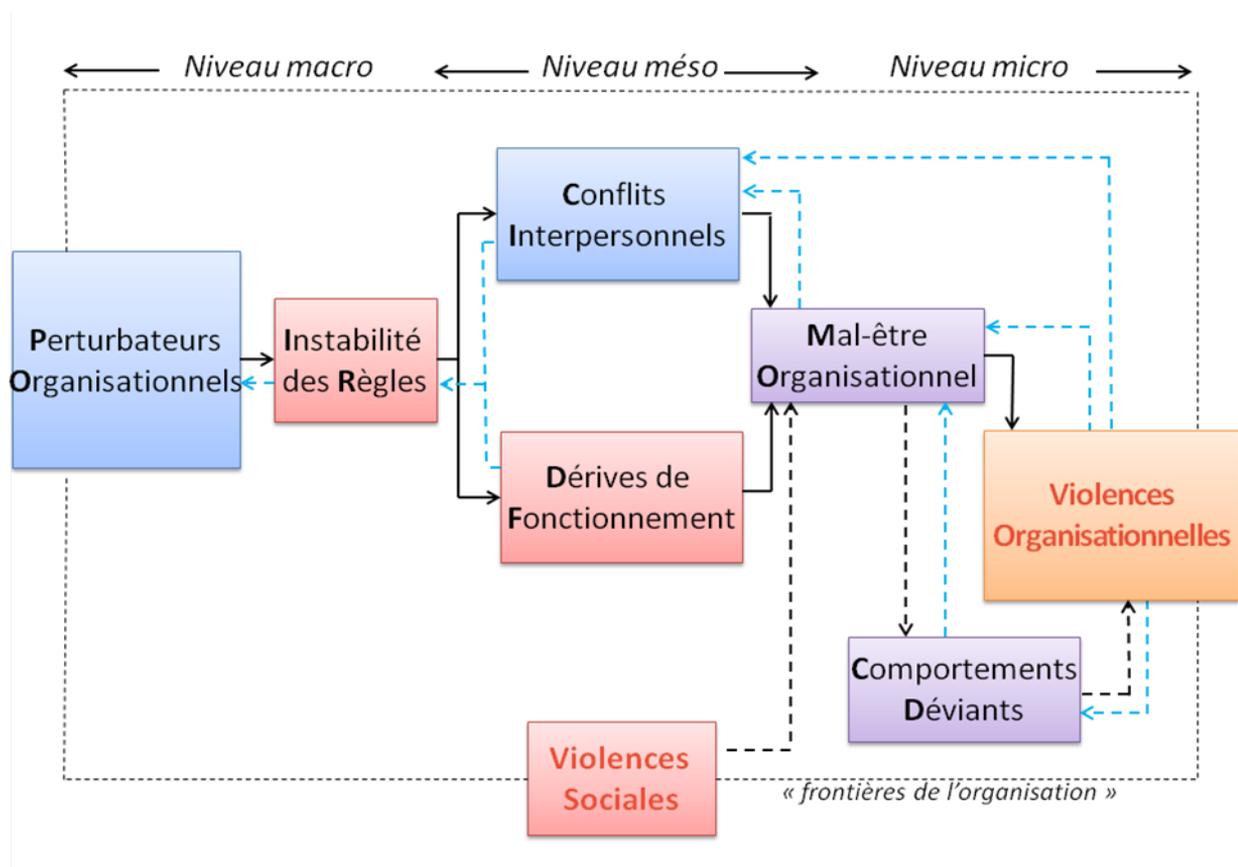


Figure 8 : Finalisation du MSVT (positionnement des éléments MO et CD)

Concernant maintenant les *Violences Sociales* et les *Violences Organisationnelles*, il n'a pas été jugé pertinent de les inclure dans cette méta-analyse multi-niveau du modèle. En effet, en qualité de *variables de sortie*<sup>84</sup>, par conséquent de nature non descriptives/explicatives, il n'y aurait guère de sens (ou du moins d'intérêt) à les inclure dans la catégorisation proposée.

Enfin, le MSVT est représenté à l'intérieur d'une « frontière »<sup>85</sup>. Cette schématisation entend signifier que le périmètre d'examen des dynamiques d'émergence de violences est volontairement limité aux observables *internes* à une organisation de travail donnée. Ce positionnement induit par voie de conséquence des perspectives d'actions préventives elles-mêmes strictement circonscrites à l'intérieur de cette limite<sup>86</sup>.

On notera cependant que les *Perturbateurs Organisationnels* sont positionnés à l'interface de cette frontière symbolique, ceci du fait de l'influence postulée de PO dits *externes*. De façon analogue, les *Violences Sociales* apparaissant traversées par cette même frontière,

<sup>84</sup> Mais aussi le cas échéant « variables d'entrée », en accord avec la posture systémique revendiquée (cf. *supra* § 1.2).

<sup>85</sup> A l'instar par exemple du « modèle de comportement en présence d'un danger » de Hale et Glendon (1987), délimitant une « frontière du système » (modèle discuté in Monteau et Favaro, 2003, pp.153-156).

<sup>86</sup> Plus précisément conviendrait-il de formuler que le périmètre d'action ne prévoit pas de prendre en compte les facteurs strictement exogènes (contexte économique et politico-social notamment) pour ce qui concerne l'*intervention* et non concernant la *compréhension* des situations. Ce modèle voudrait aussi contribuer à limiter la tentation d'accorder un intérêt excessif aux champs/facteurs les plus généraux : « mondialisation », « contraintes économique-financières », etc., au sens par exemple de Svedung et Rasmussen (2002), facteurs certes connus comme hautement contributifs des phénomènes de violence (et plus généralement de RPS), mais inaccessibles aux moyens d'action habituels en SST.

ceci pour d'évidents motifs de positionnement à l'interface dedans/dehors d'une organisation de travail<sup>87</sup>.

Le MSVT étant dorénavant complètement développé, nous proposons d'apporter des *éléments d'illustrations* ainsi qu'une discussion finale consacrée aux diverses possibilités pratiques d'actions de prévention.

#### 4.6 - Intérêt pressenti du modèle et placement des actions de prévention

Ce dernier paragraphe de présentation de la mise en œuvre méthodologique du modèle propose d'en discuter l'intérêt général et plus spécifiquement *sa fonction pressentie de guidage d'actions de prévention*.

##### 4.6.1 - Intérêt général du modèle

Au plan général, le modèle proposé voudrait contribuer à montrer que les violences au travail s'installent progressivement (elles apparaissent donc majoritairement « processuelles » plutôt « qu'événementielles », au sens de notre définition, cf. *supra* § 1.2), parfois même insidieusement, et qu'elles témoignent dans une large mesure d'un effet de débordement du cadre coutumier de la vie d'une entreprise. De sorte que ces violences prennent bien valeur de symptômes d'une dégradation problématique du « vivre ensemble » au travail (Dejours, 2005).

Cette orientation d'analyse contribue ainsi à justifier que le MSVT proposé privilégie la manifestation de phénomènes négatifs. Cela ne signifie en rien que les organisations de travail seraient *a priori* perçues comme négatives, en particulier au registre de leur « efficacité sociale » (Kalika, 1988)<sup>88</sup> ! Simplement, le modèle s'avérant soucieux de maintenir une cohérence avec la définition proposée de la violence au travail, définition conférant un rôle central au *contexte dégradé* (à un titre ou l'autre) de toute organisation objet de violences, la nécessité s'imposait de rendre compte des niveaux, natures et degrés de manifestation de cette dégradation. Pour répondre à cette exigence, six patterns (PO, IR, CI, DF, MO et CD) ont été définis, décrits et mis en relation les uns avec les autres.

En somme, le modèle évoque ces *scénarios du pire* (Dumaine, 1985)<sup>89</sup>, autrefois préconisés en accidentologie, lorsqu'à partir de l'analyse d'un accident se posait la question : « qu'aurait-il fallu pour que la situation observée soit pire encore ? » Les hypothèses alors suggérées facilitaient les propositions de mise en place de *barrières de prévention* aussi optimales que possible, c'est-à-dire visant à éviter non seulement la répétition de l'accident concerné, mais au-delà, l'évitement d'accidents plus graves encore<sup>90</sup>.

Ainsi indiquera-t-on par analogie que le modèle proposé, *en exacerbant délibérément le concept de fonctionnement en mode dégradé qu'il présuppose*, focalise l'attention sur le

---

<sup>87</sup> Rappelons en effet (cf. *supra* § 4.4.2) que partie des facteurs contributifs aux « violences sociales/externes » ont à voir avec les dynamiques et cultures particulières à chaque organisation de travail concrète (par ex. l'observation de comportements réactifs aux agressions/conflits avec le public qui tendront, selon leurs modes d'action, à atténuer, à entretenir ou à exacerber la situation de violence/conflit vécue par les personnels d'une entreprise).

<sup>88</sup> Dans son ouvrage, *Structures d'entreprises*, Kalika (1988) distingue en effet trois registres d'efficacité : économique, sociale, organisationnelle (chap. XII). *L'efficacité sociale* recouvre notamment pour l'auteur *le climat social, la satisfaction des salariés et la nature des relations sociales*.

<sup>89</sup> Dont Monteau (2010) formule ainsi la signification : « Le 'scénario du pire' (DUMAINE, 1985) consiste précisément à imaginer les accidents plausibles les plus graves à partir d'arbre des causes d'accidents bénins, voire d'incidents. Par un travail de groupe avec les intéressés, on 'greffe' sur l'arbre initial des séquences constatées par ailleurs (incidents déjà survenus en particulier) et qui, si elles s'étaient produites, auraient transformé l'accident initial en accident plus grave. » (op. cit. p. 75)

<sup>90</sup> Pour être plus complet dans cette analogie avec les travaux d'accidentologie, il convient aussi d'évoquer l'intérêt du concept de « facteurs potentiels d'accidents » faisant référence aux configurations « d'antécédents » (dans le langage de l'Arbre des Causes) susceptibles de provoquer des classes analogues d'accidents (cf. Monteau, op. cit., not. Le chap. 2).

constat que si rien n'est mis en œuvre, aussi pertinemment et précocement que souhaitable, alors la probabilité de voir s'aggraver les situations de dérives, de conflits, de mal-être ou encore de comportements déviants (situations déjà en soi très problématiques) devient préoccupante, dans la mesure où *l'ultime niveau de délitement organisationnel risquant d'être atteint est celui de la violence* (sous diverses formes empiriques observables)<sup>91</sup>.

#### 4.6.2 - Intérêt particulier du modèle

Ainsi que présenté *supra* (§ 3.3), la lecture que nous proposons de mise en œuvre d'une démarche de prévention sur des situations de violences au travail articule et discute trois niveaux interdépendants d'analyse, de compréhension et d'action : descriptif, explicatif et applicatif.

C'est donc de cet ultime registre qu'il est question ici, soit celui des actions envisageables en vue d'accompagner l'entreprise dans sa démarche d'identification et de mise en œuvre de solutions de prévention des violences (*événementielles* autant de *processuelles*) qui s'y manifestent.

Pour ce faire, la figure 9 présente le modèle tel qu'applicable à la situation de l'entreprise étudiée.

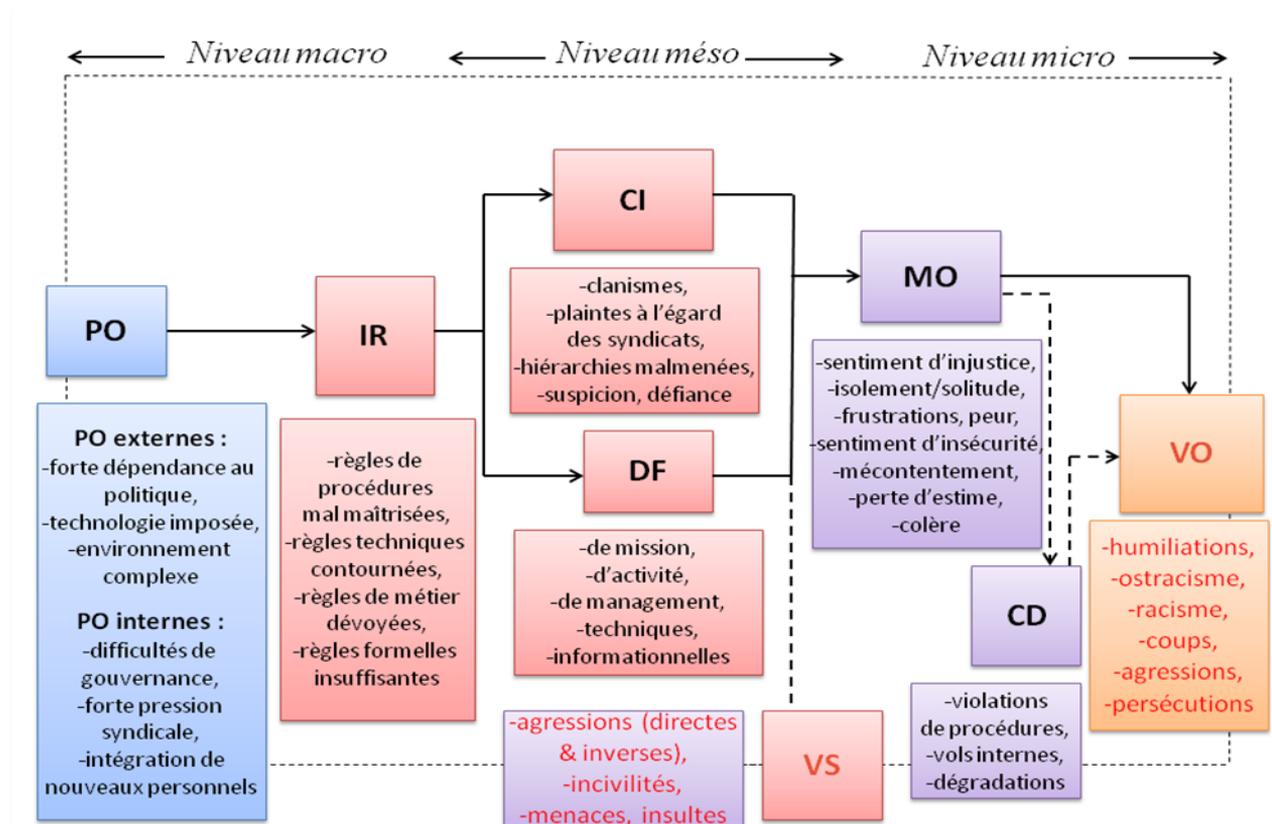


Figure 9 : MSVT - Illustration avec l'entreprise étudiée

(PO = Perturbateurs Organisationnels, IR = Instabilité des Règles, CI = Conflits interpersonnels, DF = Dérives de Fonctionnement, VS = Violences Sociales, MO = Mal-être Organisationnel, CD = Comportements Déviants, VO = Violences Organisationnelles)

<sup>91</sup> En adoptant un langage plus clinique et ainsi que débattu précédemment (cf. *supra* § 3.5), le mode dégradé (ou de délitement extrême) auquel il est fait allusion revient à évoquer l'hypothèse d'un *mode décompensé* d'une organisation de travail, lorsque cette dernière apparaît prise dans un contexte où les régulations collectives autant que les mécanismes de défense individuels sont devenus largement inopérants à sortir de cercles vicieux (Masuch, 1985) autoentretenus d'actions/réactions violents.

Avec cette représentation (cf. fig. 9) se retrouve l'essentiel des éléments mentionnés dans le chapitre de résultats, correspondant aux situations rencontrées pour chacun des patterns durant l'intervention conduite avec l'entreprise de transport urbain participante de l'étude.

Quant à la figure 10 (*infra*), elle propose de positionner les niveaux et techniques d'intervention discutés et/ou engagés avec nos interlocuteurs.

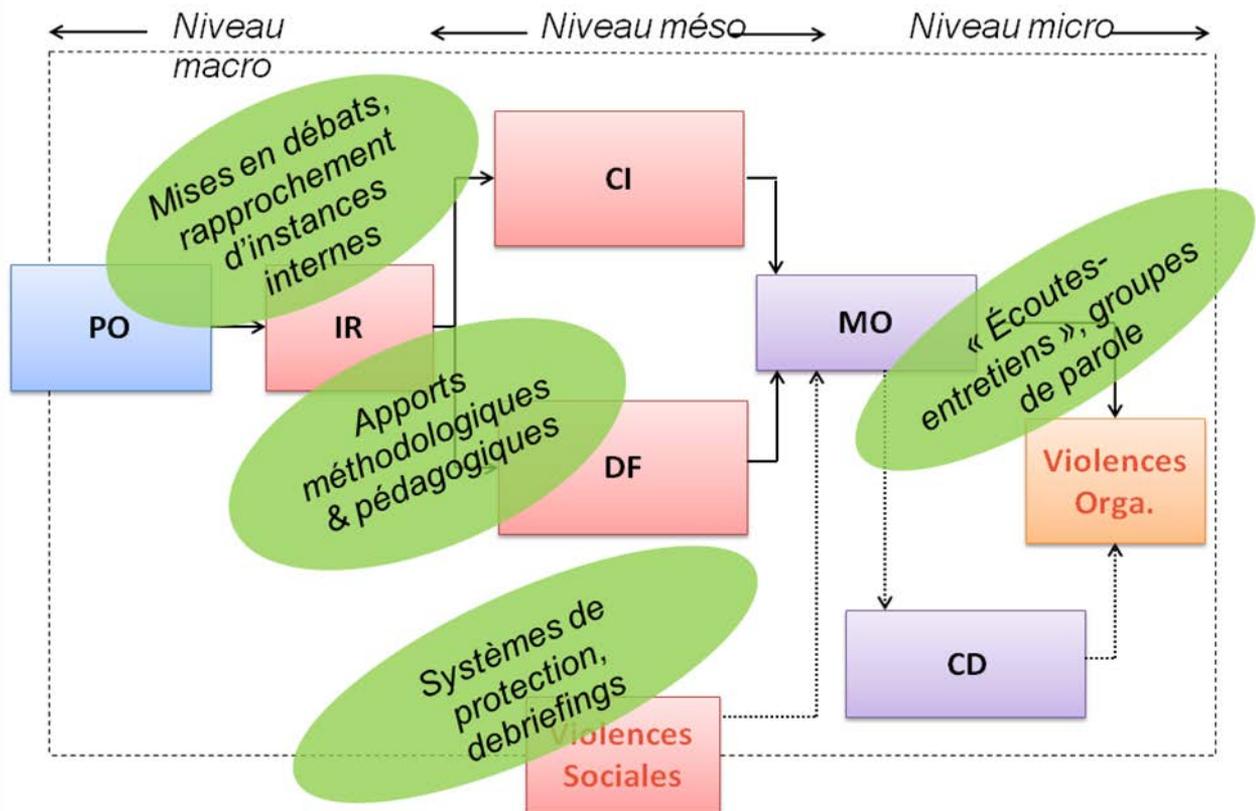


Figure 10 : MSVT - représentation des niveaux et techniques d'intervention

Ce dernier schéma (fig. 10) ainsi complété montre le choix d'une *action de prévention multi-niveaux*. En effet, selon les possibilités offertes par le contexte d'intervention rencontré, les perspectives d'action sont susceptibles de varier.

Ainsi, certaines seront à dominante *organisationnelle* (création des conditions de rapprochement d'instances)<sup>92</sup>, d'autres plus *techniques* (propositions de mise en place ou d'amélioration de barrières de prévention), *pédagogiques* (introduction de méthodologies de retours d'expériences), enfin *cliniques* (mise en place de dispositifs d'écoute et/ou de soutien).

Pour dissemblables qu'elles puissent paraître, ces diverses modalités de travail n'en sont pas pour autant exclusives les unes des autres. De fait, privilégier l'une ou l'autre ou l'une et l'autre dépend de la nature des difficultés observées et surtout des possibilités de travail offertes par les organisations demanderesse (toujours diversement disposées dans les faits à s'exposer à des formes d'actions externes impactant nécessairement les rapports sociaux, les équilibres établis, etc.).

<sup>92</sup> On pense aussi aux diverses actions de *médiation*, au sens par ex. de Malarewicz, 2004.

Quoi qu'il en soit en pratique, le modèle contribue, outre à identifier et débattre des situations-problèmes concernées par les situations de violences rencontrées, à toujours rechercher à instaurer ou à restaurer des perspectives de *régulations* et de (re)mises en lien (des activités, de la parole, de la confiance, des règles, etc.). Ajoutons que *la fonction de guidage* qu'autorise le modèle se manifeste non seulement au moyen des patterns identifiables lors de l'étape descriptive/explicative, mais tout autant par les rapports, le plus souvent circulaires, entre ces derniers, rapports symbolisés par les connecteurs (fléchages « allers et retours » du modèle).

Ceci étant, précisons que selon nous, la nécessaire mise en visibilité des problèmes de violences qui se manifestent dans une organisation de travail exclut toute tentative d'expertise qui prétendrait produire des solutions de prévention préétablies en lieu et place des acteurs.

En d'autres termes, cette position revient à dire que ce n'est pas aux intervenants de faire le travail jugé nécessaire pour améliorer la situation rencontrée. Pour le formuler à la manière d'un Schein : plutôt que de faire ou de formuler normativement ce qu'il conviendrait de faire : « *the primary goal is to establish a helping relationship* » (Schein, 1987, p. 30).

Car c'est bien en effet la nécessité d'aider nos interlocuteurs à (mieux) penser d'indispensables transformations organisationnelles, par conséquent et, autant que faire se peut compte tenu des multiples freins à de telles initiatives, favoriser les conditions de telles transformations, qui nous paraît devoir être l'objectif de prévention des violences au travail à concrètement privilégier.

-----

Notons que ce dernier paragraphe de discussion de l'intérêt du modèle développé aura quelque peu anticipé sur le chapitre suivant, de discussion générale du travail qui a été conduit. En effet, nous y présentons l'application du modèle au cas de l'entreprise étudiée, ceci du point de vue des éléments d'identification pour chacun des six patterns du modèle (cf. fig. 9 *supra*) ainsi que du placement d'actions de prévention (cf. *supra* fig. 10).

Le choix effectué de cette présentation se justifie du fait que la discussion qui suit entend ne pas se limiter au seul débat « d'applicabilité » du modèle. En effet, nous concevons ce dernier chapitre comme l'occasion de discuter plus amplement de l'ensemble de la proposition de modèle MSVT venant d'être présentée.

## 5 - DISCUSSION DU MODELE PROPOSE

### 5.1 - Présentation

En introduction à ce dernier chapitre de discussion, rappelons succinctement que le modèle proposé entend contribuer :

-à réduire la complexité/diversité empirique des situations de violences au travail, par conséquent à en favoriser une appréhension plus holistique, dynamique et unifiée,

-à proposer une lecture descriptive/explicative/applicative à valeur générale, déclinable au plan pratique en fonction des diverses situations pouvant être concrètement rencontrées,

-à faciliter le guidage de l'action de prévention/intervention. Autrement dit, à partir d'une appréhension synthétique, permettre de concentrer l'attention des intervenants sur les niveaux de compréhension et d'action jugés les plus pertinents, accessibles, modifiables,

-à contribuer à intégrer la littérature (qualitative pour l'essentiel) du domaine dans un schéma d'ensemble cohérent (la littérature étant très riche mais aussi vaste, dispersée, hétérogène).

Le travail de formalisation/modélisation des VT qui a été conduit s'est efforcé de satisfaire au mieux ces objectifs. Par conséquent, en termes d'apport de connaissances - sinon totalement nouvelles, du moins reconsidérées dans un cadre unificateur – la démarche mise en œuvre aura contribué à *construire un point de vue* - théorique et de méthode - aussi cohérent que possible, compte tenu de la difficulté conceptuelle et expérientielle de l'objet « violences au travail ».

Cependant, à l'instar de la plupart des productions intellectuelles dans le champ des sciences sociales (ici appliquées à la prévention des risques au travail), le résultat atteint n'est évaluable (et même intelligible) que sous réserve d'être resitué dans son contexte historique, épistémologique et praxéologique.

C'est pourquoi, ces commentaires d'objectifs généraux rappelés, nous proposons de discuter dans ce dernier chapitre de caractéristiques contextuelles de notre travail, ceci en vue de contribuer à instruire - et, autant que possible, à répondre - à de légitimes interrogations quant à l'intérêt autant qu'aux limites du MSVT élaboré.

Pour ce faire, nous proposons de débattre des rapports entretenus entre notre travail et trois dimensions que ce dernier interpelle nécessairement, dimensions estimées en mesure de documenter l'apport au final de notre proposition de modélisation VT :

-la dimension d'intervention : articulation recherche/terrain(s) et ses retombées en termes de modes d'usages envisageables du MSVT,

-la dimension de modélisation : justification d'une approche modélisante, en particulier de nature systémique/qualitative et ses limites de validité informationnelle,

-la dimension de généralisation : articulation singulier/général et la légitimité du MSVT à prétendre être pertinent dans divers contextes organisationnels.

### 5.2 - La dimension d'intervention

Ainsi qu'indiqué en introduction au chapitre de méthodologie (*supra* § 3.1), les éléments initiaux du travail de modélisation effectué proviennent d'une intervention au long cours conduite en entreprise. Outre que ce rappel explique notre choix d'introduire le chapitre de discussion avec ce volet interventionnel, il justifie aussi de discuter de la question de la

*réciprocité terrain-modèle*. Nous voulons dire par là que si le terrain a largement permis l'élaboration du MSVT, qu'en est-il en retour de l'intérêt du MSVT pour « lire », « décoder » et finalement « intervenir » sur ce terrain ?

Certes, il pourrait être considéré que l'intérêt de cette question porte surtout sur l'applicabilité du modèle à d'autres terrains (point qui sera traité *infra*, § 5.4). Toutefois un premier niveau de validation peut se concevoir dans le contexte même de l'entreprise d'où proviennent les données empiriques et la question être reformulée de la sorte : le MSVT renseigne-t-il de façon nécessaire et suffisante (les intervenants autant que les interlocuteurs de terrain) en vue d'orienter et/ou d'ajuster l'action de prévention des situations de violences observées ?

Contribuer à répondre à cette interrogation passait, dans l'exposé de mise en œuvre du modèle (chap. 4), par le rappel des éléments pertinents à l'entreprise étudiée, ceci pour chacun des patterns identifiés (par exemple ont été mentionnés les observables PO spécifiques à l'entreprise, § 4.3.1, ou encore ceux concernant les CD, § 4.5.2). Un second niveau d'évaluation du MSVT concerne *les actions de prévention mises en œuvre* (§ 4.6). On voit ainsi qu'au-delà de la détection/analyse des situations problèmes rencontrées (identification des patterns et rôle des connecteurs), le modèle contribue à promouvoir une diversité de propositions de travail, en vue de réduire ou de mieux contrôler les expositions.

Cependant, le cœur du débat nous apparaît moins résider dans ce registre de *réciprocité d'usage* que dans celui que nous qualifierons de *compatibilité des paradigmes modèle/intervention*. En effet, concevoir un modèle d'analyse (plutôt théorique, *aprioriste*) et d'action (plutôt pratique, *aposterioriste*) de prévention suppose de soutenir une posture intellectuelle de travail approprié à cette exigence. Et il convient que cette posture s'avère, d'une part, défendable *per se*, d'autre part, qu'elle ne présente pas de discordance trop importante avec la démarche d'intervention de terrain qui lui est associée.

La posture intellectuelle inhérente au modèle a déjà fait l'objet de divers commentaires et explications dans les paragraphes qui précèdent. En résumé, Le MSVT est d'inspiration systémique et fondé sur une approche à dominante organisationnelle, clinique et cognitive de l'action de prévention (nous aurons l'occasion d'y revenir au § 5.4 *infra*). Quant à la posture d'intervention-recherche qui sous-tend la démarche de travail accomplie, si elle est bien entendu d'orientation cohérente avec celle du MSVT, elle comporte deux particularismes qu'il est utile d'indiquer ici.

-Le premier de ces particularismes est que notre conception de l'action de prévention (des violences au travail ici) défend un point de vue selon lequel *intervention et transformation vont de pair*, en d'autres termes que la seconde ne suit pas mécaniquement la première<sup>93</sup>. Cela revient aussi à postuler que la connaissance et l'action s'avèrent ici étroitement interdépendantes. Ajoutons que dans ce contexte, l'enjeu commun à diverses situations rencontrées est de permettre d'instaurer (ou de restaurer) une capacité de *régulation* entre individus et/ou collectifs, ceci aux niveaux des activités de travail et/ou des pratiques organisationnelles.

-Ensuite, il faut convenir que notre démarche se distingue autant des pratiques d'expertise, au sens d'importer des connaissances « stabilisées » sur divers terrains d'intervention, que d'une recherche traditionnelle, centrée sur l'élaboration d'un diagnostic préalable à l'action et/ou organisé sur le mode de la décomposition des problèmes identifiés en autant de « facteurs de risques ». En quelque sorte, nous sommes tentés de formuler - en paraphrasant Levy-Leblond (1996) - que dans le cadre de notre démarche de recherche intervention, « la construction de la solution est dans la construction du problème ». En particulier, sur le terrain exploré, nous nous sommes efforcés d'articuler et de compléter les apports théoriques et méthodologiques spécifiques des disciplines organisationnelles,

---

<sup>93</sup> Posture représentative de l'intervention de type clinique : « *the underlying model of the organization held by the clinician presumes, in fact, that intervention precedes or is simultaneous with diagnosis, and that improved diagnosis results from early efforts to intervene* » (Schein, 1987, p.29, c'est l'auteur qui souligne).

cliniques et cognitives, ceci dans la mesure où il nous apparaissait qu'ils puissent utilement contribuer à promouvoir une meilleure compréhension des situations rencontrées<sup>94</sup>.

-----

A titre d'interrogation plutôt que de particularisme, ajoutons l'hypothèse de la plus-value (pour ne pas dire de la nécessité) d'un apport d'une compétence autant que d'un « regard » externe lorsqu'il est question de comprendre, aider à comprendre et agir sur des problématiques de prévention où dominent le risque d'atteinte à la santé mentale des personnes. C'est évidemment le cas concernant les violences et par extension, les RPS (stress, burn-out, pathologies de surcharge, etc.).

En effet, à quelle situation est-on confronté du point de vue des réponses à apporter face aux atteintes psychologiques en situation de travail ? A une forte carence de compétences mobilisables, associée à une faible intelligibilité quant à leur nature. Déficit dont il serait d'ailleurs injuste de rendre responsables les professionnels de la santé au travail, qu'ils soient médecins, personnels de prévention ou de services de ressources humaines. De fait, cette situation n'est que l'expression d'un constat : il n'y a pas, ou très marginalement au sein du monde de l'entreprise, de compétences et connaissances disponibles pour contrer les pathologies « mentales » observées.

Peut-être s'agit-il d'une affirmation que d'aucuns pourraient estimer embarrassante, voire infondée, notamment au motif que dans le monde de la prévention, des voies de solutions internes aux entreprises progressent, par exemple à l'occasion de débats sur l'intérêt « d'outils autoportés ». Ne convient-il pas cependant de rappeler que les problématiques « santé mentale au travail » débordent largement le périmètre technique de la prévention des risques ?

A ce titre, de nombreux auteurs (francophones pour nombre d'entre eux) informent, voire dénoncent à quel point ces questions sont surdéterminées par des enjeux politiques, idéologiques : pour le dire rapidement, surdéterminées par la montée en continu des exigences cognitives, émotionnelles, relationnelles en vue de satisfaire aux nécessités productives ou de services des entreprises dans un marché de plus de plus concurrentiel. Autant d'éléments que nous avons introduits de façon synthétique dans ce travail sous l'appellation de *Perturbateurs Organisationnels* (externes notamment).

De sorte que si nous adhérons au principe pratique de circonscrire strictement l'intervention au périmètre de l'entreprise chaque fois concernée - ce que le MSVT symbolise avec la notion de *frontières de l'organisation* - en revanche, nous ne souscrivons guère à l'idée, quelque peu naïve à notre sens, d'autosuffisance organisationnelle sur ces questions complexes et délicates. Par conséquent, le principe de la *position de tiers externe*, malgré les difficultés qu'il soulève (à commencer par celui de l'insuffisance des ressources), nous apparaît devoir être maintenu, au risque sinon d'entretenir une illusion de maîtrise que malheureusement, l'observation en continu (par enquêtes, baromètres, etc.<sup>95</sup>) de l'état de santé (en particulier mentale ici) des populations au travail dément régulièrement.

### 5.3 - La dimension de modélisation

Ce deuxième volet de discussion suppose de préciser, d'une part, ce que nous entendons par un travail de modélisation (lorsqu'appliqué à une problématique de prévention), d'autre part, de confronter notre proposition à celles antérieurement produites (ici encore limitée au champ de la prévention des risques au travail).

---

<sup>94</sup> Pour plus d'information « terrain », nous renvoyons à Favaro, 2013 ainsi qu'au projet d'article soumis (Favaro & Marc, 2013).

<sup>95</sup> Cf. les références mentionnées en introduction.

-Définir un objectif de modélisation - par conséquent de formalisation<sup>96</sup> - d'une activité préventive n'est évidemment pas chose nouvelle. De nombreuses propositions ont vu le jour, appliquées à des questionnements de prévention très divers. Sans faire mention ici de la modélisation des accidents du travail, déjà évoquée *supra* (chap. 2), rappelons par contre deux apports bien connus dans le champ de la recherche en prévention : le modèle de « l'échelle de Rasmussen » (Rasmussen, 1986) ainsi que celui de la « double régulation de l'activité du sujet » de Leplat (Leplat, 1997)<sup>97</sup>.

Ensuite, un choix doit être opéré par les auteurs entre *modèle quantitatif* (ou à dominante quantitative) vs *qualitatif* (ou à dominante qualitative). Au-delà des préférences épistémologiques des contributeurs<sup>98</sup>, il est raisonnable d'affirmer que le choix d'une option ou l'autre dépend pour beaucoup de la *finalité associée* au travail de modélisation.

En règle *générale* (car elle souffre de nombreuses exceptions), on retiendra que les modèles quantitatifs élicitent évidemment un impératif de mesurage, mais aussi qu'ils tendent à privilégier une lecture abstraite et décontextualisante (ou du moins distanciée) des phénomènes étudiés<sup>99</sup>.

Quant aux modèles qualitatifs, ils mettent l'accent sur une préoccupation descriptive plus fine de l'objet d'étude (au moyen d'études de cas par exemple) et tendent à délaisser le mesurage au profit d'un souci de compréhension très contextualisée et empiriquement aussi vérifiable que possible de l'objet d'étude<sup>100</sup>.

Nous concernant, le choix d'une démarche purement qualitative se justifie avant tout par la finalité du modèle : il s'agit de contribuer à apporter une aide à l'identification et à la compréhension de dynamiques organisationnelles susceptibles de favoriser des agir violents (physiques, comportementaux, verbaux ou non verbaux). Une telle perspective nécessite moins de mesurer que de disposer d'un cadre observationnel apte à rendre compte (et/ou à formuler des hypothèses) de façon séquentielle et dynamique des processus engagés dans des situations hautement problématiques, du cheminement de ces processus, des possibles relations qu'ils entretiennent entre eux (équivalent des « modes communs » des fiabilistes), enfin de promouvoir la formulation documentée et raisonnable d'actions de prévention. En somme, *il s'agit d'un modèle d'analyse et d'intervention* et non par exemple d'un modèle strict de connaissance (descriptif ou comparatif) de situations, qui serait dénué de finalité pratique.

-Dans ce registre qualitatif donc, quatre modèles ont été présentés (cf. *supra* chap. 2). Considérés conjointement, ils représentent assez bien l'orientation dominante, à propos de laquelle nous avons émis quelques réserves (cf. *supra* § 2.5) : absence d'observation directe (ils ne sont pas construits, en tout ou partie, à partir d'un travail de terrain), prééminence des facteurs individuels (en qualité de variables explicatives dominantes)<sup>101</sup>, faible prise en considération des phénomènes de relations circulaires entre facteurs contributifs).

---

<sup>96</sup> Cf. par exemple Spérandio (2003), qui suggère que le rapport entre « modèles » et formalismes » revient à énoncer un rapport entre la *fond* et la *forme* de l'objet traité.

<sup>97</sup> Nous les mentionnons notamment car ils ont été précédemment mobilisés dans le cadre de l'analyse de situations d'isolement au travail (Cf. Marc et al., 2011).

<sup>98</sup> Voir à ce propos le *distinguo* de Dumez (2011), auquel nous souscrivons : « dans les approches quantitatives, l'accent est mis sur les variables, et les acteurs n'apparaissent vraiment que quand les variables ne parviennent pas à expliquer un phénomène. Dans les approches qualitatives, l'accent doit être mis sur les acteurs et non sur les variables » (op. cit. p. 49).

<sup>99</sup> Ils sont notamment bien représentés dans le domaine de l'analyse des « erreurs humaines » (ex. : Murphy et Paté-Cornell, 1996) ainsi que dans celui des risques industriels et de la sûreté de fonctionnement (ex. : Ale et al., 2006).

<sup>100</sup> *L'ergonomie* par exemple fait souvent appel à des approches modélisantes qualitatives (ex. Cacciabue et Pedrali, 1999), ainsi que divers courants de *fiabilité des systèmes de travail* (par exemple le modèle du « compromis cognitif » d'Amalberti, 1996).

<sup>101</sup> Sur ce point de la contribution des facteurs psychologiques, nous formulerons que si le MSVT proposé est, au plan analytique, préférentiellement « orienté logiques d'agression », il n'en reste pas moins orienté, au plan préventif, « assistance aux victimes ». Toutefois, il conviendrait de tenir compte de ce que la circularité,

Ces réserves entendent contribuer à montrer que le MSVT proposé, s'il partage l'orientation et la conception de travail des modèles évoqués, s'en distingue toutefois sur d'autres dimensions. En effet, notre cadre conceptuel ayant notamment tiré les leçons du passé en matière d'accidentologie (omniprésence des explications prédispositionnelles notamment<sup>102</sup>), il s'ensuit qu'il privilégie une lecture plus nuancée de la contribution des données individuelles, ceci au profit d'une conception élargie aux *logiques organisationnelles* (explicites ou non) impliquées dans l'émergence de situations de violences.

Terminons ce commentaire relatif à l'approche modélisante mobilisée en ajoutant que son mode d'usage attendu apparaît pour l'essentiel de nature *heuristique*. En effet, l'intention est moins de prétendre pouvoir atteindre des « connaissances stabilisées » dans un domaine aussi surdéterminé et mouvant que l'est celui des problématiques VT que de proposer un cadre et un guidage discriminant au sein de la diversité empirique des observables<sup>103</sup>. En cela, la perspective d'assistance pour l'accès à des classes de problèmes variés, démarche incluant une recherche de mise en lien entre ces classes (formulée dans le langage du modèle en termes de relations entre *patterns* et *connecteurs*) représente une finalité d'importance de ce travail.

Concernant ensuite les perspectives actionnelles, elles demeurent en tout état de cause largement fonction des marges de manœuvres autorisées dans chaque contexte d'intervention particulier, marges de manœuvre dont il est cependant raisonnable de considérer qu'elles puissent être étendues, ou assouplies en conséquence du travail accompli, en amont, de mise en perspective des situations rencontrées. Mais il s'agit là d'un questionnement « terrain » (ou d'articulation entre phase d'analyse et phase d'intervention) plutôt que de *formalisation* à proprement parler.

#### 5.4 - La dimension de généralisation

Par vocation, on affirmera qu'élaborés en vue de mieux décrire, comprendre et agir sur les expositions à diverses classes de risques auxquels sont soumises les organisations de travail, les modèles conçus dans cet objectif ambitionnent une capacité d'application étendue. Ainsi cette formulation de Leplat (2002), relative aux finalités et conditions de la généralisation d'une étude de cas. L'auteur note que cette dernière peut servir « à la constitution d'un corpus organisé de connaissances susceptibles de faciliter l'étude d'autres cas /.../ Cette démarche adaptée à la construction d'un savoir pratique /.../ prend en compte la complexité des cas avec leurs différentes dimensions. » (op. cit. p. 17). L'auteur ajoute qu'une telle démarche se distingue de celles se construisant « à partir de notions décontextualisées ». Il conclut son commentaire en énonçant que « dans tous les cas, généraliser, c'est considérer le cas traité comme le représentant d'une catégorie à partir de certaines de ses propriétés » (Leplat, op. cit., p. 17. C'est nous qui soulignons).

-Ceci étant et ainsi que nous le formulons à propos de la modélisation en accidentologie (Monteau et Favaro, 2003), les modèles diffèrent entre eux par « le nombre de variables, le nombre et la nature des interactions entre facteurs (relations de causalité, d'influence,

---

souvent évoquée dans ce travail, est susceptible de concerner aussi les agresseurs et les agressés... Ainsi, d'après Hershcovis et Reich, 2013 : « *If perpetrator traits are statistically significant predictors of enacted aggression, and target traits are statistically significant predictors of experienced aggression, and these traits are the same, then it follows that perpetrators may be targets, and vice versa* » (op. cit. p. S29).

<sup>102</sup> Pour une présentation et une analyse critique de la théorie de la « *accident proneness* », cf. Leplat et Cuny (1974). Parmi les contributions (de fait un modèle de violences au travail) les plus récentes, mais occasionnant une sorte de relecture de l'histoire de l'accidentologie, cf. Brees et al. (2013). Rappelons en effet que la littérature anglo-saxonne tend à toujours accorder beaucoup d'importance aux caractéristiques psychologiques des « *perpetrators* » comme des « *targets* ».

<sup>103</sup> Ainsi au sens de Wacheux (2002) posant qu'une « *modélisation pragmatique* » s'appuie sur deux postulats initiaux : « *la réalité sociale est construite et non donnée* », « *les théories prennent sens dans des situations sociales singulières* » (op. cit. p. 325).

*binaire - oui/non - ou non spécifiée), la profondeur du champ causal, le champ couvert (types de risques, d'activités), le niveau de généralisation (modèle local/global), la structure (linéaire ou plus ramifiée) proposée, etc. » (op. cit. p. 145).*

-De même indiquons-nous que « *de nombreux modèles s'avèrent trop liés à une discipline, ou sont par trop inspirée d'un point de vue particulier* » (ingénierique par exemple) (op. cit. p. 146).

-Nous ajoutons qu'il convenait aussi d'être prudent à l'égard « *de ces modèles complexes, hautement formalisés qui, malgré une validité interne affirmée, font s'interroger sur leur intelligibilité, usage ou finalité exacts : modèles mathématisés, d'inspiration épidémiologique /.../ ou à finalité de validation de facteurs, généralement à partir d'analyses multivariées effectuées sur des résultats d'enquête par questionnaires* » (en l'occurrence modèles à dominante quantitative) (op. cit. p. 147).

-Enfin nous attirons l'attention sur les propositions de modèles manifestement centrés sur une technologie, une activité ou une situation.

Dans quelle mesure et à quelles conditions ces propos sont-ils applicables aux modèles de violences au travail, en particulier au MSVT ?

Eu égard aux critères venant d'être évoqués, indiquons que le modèle développé :

-est structuré à partir d'un réseau « *patterns/connecteurs* » hautement interdépendants (notamment car incluant des boucles de rétroactions nombreuses),

-fait état d'un niveau de généralisation élevé (modèle « *global* »),

-couvre un champ (« *types de risques* ») limité (les violences au travail),

-est porteur « *d'un point de vue particulier* » : le point de vue systémique (ancré en outre dans une approche couplant les niveaux organisationnel, clinique et cognitif),

-est représentant sinon d'une discipline au sens académique du terme, du moins illustratif d'un registre scientifique : les sciences sociales (focalisation sur l'analyse des contextes, des relations entre acteurs, de leur subjectivité),

-est formellement peu complexe (il s'agit d'un modèle strictement qualitatif),

-et faiblement spécifique : car prétendant être utile pour diagnostiquer diverses situations organisationnelles (bien qu'élaboré à partir d'une intervention dans un secteur donné).

Le fait de réunir ces sept descripteurs du MSVT facilite une appréhension d'ensemble de sa portée théorique et pratique ainsi que des limites inhérentes à son mode de conception.

-Sur le premier point, résumons l'intention générale du modèle en indiquant qu'il milite en faveur d'une *appréhension générale des situations de violences*. En effet, l'examen de la littérature montre une accumulation de modèles spécifiques d'un type de violences (harcèlement, burn-out, etc.) et/ou d'un secteur d'activité (sanitaire et social, services, etc.). Cette situation ne favorise-t-elle pas une certaine atomisation de la problématique « *violences au travail* », car décomposée en autant de modalités d'étude qu'il existe de modes d'atteintes et/ou de secteurs d'activités professionnels concernés ?

C'est pourquoi notre position est plutôt en faveur d'une appréhension holistique de la dynamique de formation de situations de violences, appréhension tendant à donner la priorité aux invariants (organisationnels, structurels, psychosociologiques) gouvernant les évolutions vers les agirs violents.

Une telle position tend par conséquent à minimiser l'importance *a priori* des formes d'agir et d'atteintes et/ou des particularismes professionnels (sans en nier la contribution pour autant, mais seulement en tant que de besoin et dans le temps de l'intervention), ceci au profit d'une centration sur les déterminants amont, bien souvent très répétitifs d'une situation à l'autre. A remarquer que cette posture évoque peu ou prou celle adoptée par Mintzberg, 1982 (évoqué *supra*, § 4.1) avec son travail de modélisation des « dynamiques et structures organisationnelles ». L'auteur s'y montre en effet soucieux de donner à penser et à comprendre les mécanismes de développement organisationnels communs, partagés et fondamentaux plutôt que de s'étendre sur les innombrables particularismes locaux.

-Sur le second point, celui des limites intrinsèques à l'orientation de travail choisie, il nous semble qu'elles puissent être présentées et discutées en trois points saillants : limites de validité, d'applicabilité, d'adaptabilité.

*Limite de validité résultant de la démarche inductive de conception du modèle.* En effet, la démarche ne consiste pas à vérifier quelque(s) hypothèse(s) théorique(s), relative au(x) mode(s) de formation d'une ou de violence(s) (comme dans les démarches hypothético-déductives). Elle aura plutôt consisté à expliciter et à élaborer, à partir de la situation empirique étudiée (le terrain) et par recoupements avec les enseignements de la littérature dédiée au domaine, la dynamique locale de manifestation de violences, en d'autres termes, leur logique de formation et leurs propriétés développementales.

Par conséquent, la démarche relève d'une production explicative singulière et l'on est alors légitimement en droit de se demander si un autre terrain aurait conduit à une configuration présentant une logique et des propriétés comparables... ou totalement différentes<sup>104</sup> ! Répondre à cette objection demanderait de reproduire la démarche mise en œuvre dans un ou plusieurs autres contextes organisationnels et notoirement différents de celui qui a été étudié.

*Limite d'applicabilité du modèle dans un nouveau contexte.* Outre l'interrogation de validité venant d'être exposée, la question se pose aussi de la procédure d'utilisation du modèle, s'il vient à être mobilisé en vue d'intervenir à la demande d'un terrain confronté à des violences. De quelle façon conviendra-t-il d'appliquer les enseignements portés par le MSVT ? Et qui devra y contribuer : le ou les intervenants ? Un groupe de travail *ad hoc* (si nécessaire préalablement formé à la conception des faits de violences particulière au modèle) ?

Certes, nous avons déjà eu l'occasion (cf. *supra*, § 5.2) de mentionner le caractère essentiellement heuristique du modèle (aider à produire des scénarios, etc.). Toutefois, cette qualité n'induit pas nécessairement qu'il serait « adopté » par des usagers n'ayant nullement participé à son élaboration. Apporter des éléments de réponse à cette deuxième limite perçue du MSVT nécessiterait ici encore une mise à l'épreuve pratique. Au « risque » bien entendu d'aménagements imposés par les usagers (modifications de forme, ajouts et suppression de patterns, de connecteurs, etc.), comme bien souvent lorsqu'il est question d'activer un outil dans une organisation de travail<sup>105</sup>.

*Limite d'adaptabilité du modèle à l'évolution des problématiques de violences au travail.* L'étude qui a été conduite est en partie influencée par le contexte socioéconomique actuel, ainsi que dépendant des configurations organisationnelles dominantes (du moins est-il

---

<sup>104</sup> Sans compter que le risque du « What-You-Look-For-Is-What-You-Find » (Lundberg et al., 2009) interroge quant à la fonction de guidage d'un modèle. En effet, si une telle sorte de prédétermination de la situation d'étude aide à formaliser une situation, elle présente aussi l'inconvénient de l'enfermer dans un cadre préconçu.

<sup>105</sup> A savoir cependant que cet enjeu d'usage contextuel des outils est documenté depuis des décennies, par les sciences de gestion essentiellement (cf. par ex. Berry, 1983 ; Moisdon, 1997 ; Chiapello et Gilbert, 2013). Par conséquent, l'intervenant n'est pas *a priori* intellectuellement démuné face aux vraisemblables nécessités d'adaptation d'un modèle d'analyse et d'action aux divers contextes d'application.

marqué par la compréhension que son auteur s'est progressivement forgée de ces deux dimensions contextuelles).

Toutefois, les évolutions aussi bien socioéconomiques qu'organisationnelles demeurent difficiles à anticiper. Pour prendre un exemple, le développement des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) contribue à transformer continuellement le paysage du monde du travail, sans qu'il soit clairement établi que leur impact sur les conditions de travail s'avère globalement positif (par ex. en améliorant des marges d'autonomie) ou plus discutable (par ex. en contribuant à brouiller les frontières entre vie professionnelle et vie privée).

Face à autant d'incertitudes, rien n'assure que notre modèle (comme ceux d'autres auteurs d'ailleurs) soit en capacité de représenter de façon pertinente les dynamiques futures de formation de situations de violence inobservables à ce jour ! Contribuer à répondre à cette troisième limitation impliquerait d'inscrire le projet dans une démarche visant à en tester - quasi expérimentalement - les capacités d'ajustement à divers scénarios prospectifs.

## CONCLUSION

Parvenus au terme de dossier, nous aimerions formuler un commentaire mettant en relief la question des usages envisageables du MSVT proposé, ceci en la replaçant dans le cadre d'une position épistémologique appropriée.

-A notre sens et ainsi que déjà évoqué *supra* (§ 5.3), les sciences sociales ont moins vocation à formuler des vérités établies qu'à *contribuer à une meilleure compréhension* des problèmes qu'elles prétendent explorer. Ceci d'autant plus que les problèmes en question, mais aussi leurs contextes d'émergence n'ont généralement rien de stable. Ils évoluent, se transforment, mutent sous l'influence de multiples déterminants, locaux ou plus distants.

Pour illustrer cette posture, ceci en nous en tenant au champ de la prévention des risques professionnels et à nos activités, si l'on prend l'exemple des travaux que nous avons conduit sur les méthodologies de conception, d'appropriation et d'usage des indicateurs de prévention (Favaro, 2005b) ou encore sur la mise en œuvre des Systèmes de Management de la Santé-Sécurité au Travail (SMSST) (Favaro et Draï, 2013), il apparaît évident que l'objectif n'a jamais été de produire un discours de vérité ! La finalité de ces études était essentiellement de faire un point de synthèse critique de l'existant, accompagné de la volonté de proposer une aide - conceptuelle autant qu'applicative - aux professionnels de la prévention sur ces questions.

Et pour reprendre (car déjà évoqué) un second exemple, il est d'observation immédiate que les conceptions, les représentations, par conséquent les modèles d'analyse des accidents du travail subissent des modifications notables selon les époques et les contextes de leur élaboration. Que dire ainsi aujourd'hui de la « théorie de la prédisposition », qui aura tant mobilisé les chercheurs jusque dans les années soixante ? Plus personne, ou peu s'en faut, n'en parle. Ou encore de « l'erreur humaine », un champ d'étude qui aura dominé la réflexion d'une majorité de « fiabilistes » durant des décennies ? Il a été conceptuellement profondément remanié et son importance relativisée (cf. Cambon de Lavalette et Neboit, 1996).

A quel motif en irait-il autrement aujourd'hui avec les problématiques VT ? Ce qui nous conduit à insister sur le fait que les modèles de prévention en général et notre proposition de modèle MSVT en particulier sont à apprécier moins quant à leur valeur de vérité (nécessairement relative) que quant à leur *valeur d'usage*<sup>106</sup>. Il nous semble en effet que l'enjeu se situe à ce dernier niveau d'appréciation et autant que de besoin, de promotion, comme il en va de tous les outils, méthodes, typologies et modèles de prévention proposés par la recherche en direction du monde du travail.

Propos nous conduisant à suggérer quatre pistes d'application envisageables, présentées par ordre décroissant d'intérêt et/ou de faisabilité pressentie :

-*application documentaire* : compte tenu de l'apport et de l'usage qui a été effectué de la littérature dédiée aux questions de violences professionnelles, ce travail pourrait contribuer à structurer la documentation théorique et applicative (en lieu et place d'une certaine tendance compilatoire à accumuler les références, sans beaucoup de souci de les articuler ou de les faire dialoguer entre elles),

---

<sup>106</sup> Indiquons qu'une telle préoccupation est portée par nombre d'auteurs soucieux de contribuer à produire un « *usefull knowledge for organizations* » (Kilmann et al., 1994). Ainsi est proposée dans cet ouvrage une distinction, à notre avis très heuristique, entre les notions de « *use* » (usage sans connaissance des effets), « *effectiveness* » (usage évalué positivement), « *usable* » (usage *potentiel* sans connaissance des effets), enfin « *usefulness* » (usage *potentiel* évalué positivement). De ce point de vue, sans doute le positionnement du MSVT se situe-t-il entre les deux dernières alternatives.

- *application pédagogique* : l'intérêt didactique d'un modèle, aussi perfectible soit-il, n'est plus à démontrer. Il contribue en effet à délivrer une information ne se résumant pas à un catalogue de résultats et données, car favorisant à l'inverse l'appui sur une grille de lecture organisée, sur une représentation construite de l'objet étudié et sa mise en discussion critique, ceci aux plans conceptuel autant qu'applicatif,

- *application d'intervention* : le modèle proposé n'étant pas une fin en soi, il en résulte que les perspectives d'usage contribueraient, selon des modalités à expérimenter, à lui conférer une certaine consistance utilitaire et surtout à participer à innover - de façon outillée - en matière de techniques d'intervention sur les problématiques de violences au travail,

- *application normative* : enfin, on indiquera que sous réserve d'ajustements toujours nécessaires<sup>107</sup>, un modèle devrait être en mesure de comporter une dimension référentielle, utile en vue de contribuer à soutenir une position établie et assumée, en particulier sur une question aussi complexe et sensible que l'est celle des violences au travail.

Enfin, convient-il sans doute de défendre un modèle à vocation généraliste. Pour ce faire, rappelons que si le monde de la recherche en prévention tend à formuler des propositions souvent très spécialisées, volontairement situées dans les limites de domaines de validité attentivement établis, en revanche celui de *l'entreprise vise préférentiellement l'intégration des problématiques de prévention plutôt que la spécialisation à outrance.*

Ne suffit-il pas pour s'en convaincre de considérer les débats actuels autour des enjeux d'intégration des RPS dans le « document Unique » ou encore ceux relatifs à la capacité future des SMSST à étendre leur périmètre d'action vers ces mêmes RPS ?

Pourtant, nous ne pouvons que constater à quel point les modèles de violences au travail disponibles (en particulier et ainsi que déjà indiqué, dans l'aire francophone) privilégient les positions spécialisées, conduisant à produire et reproduire des modèles du harcèlement (sexuel vs moral), du burn-out (dans le secteur sanitaire, bancaire, etc.), de la violence (interne vs externe), de la maltraitance, de la persécution, des conflits et « hyperconflits », etc.

Sans bien entendu remettre en cause l'intérêt de ces productions, notre position s'en distingue toutefois, dans la mesure où nous avons opté pour le choix d'une *conceptualisation plus intégrative des questions de violences au travail.* Au-delà de divers motifs théoriques (déjà partiellement débattus au cours de notre exposé), une telle option relève aussi de notre préoccupation de proposer un modèle qui, bien que conscients du fait que souvent la prévention des RPS et VT nécessite le renfort d'une compétence externe, s'avère cependant compatible avec les modes d'action habituels - très intégrateurs donc - du monde du travail en matière d'actions de prévention.

---

<sup>107</sup> A l'instar par exemple du « réajustement » du modèle de Poyner et Warne (1986), à l'initiative du Tavistock Institute, pour le HSE anglais (cf. *supra* § 2.1)

## BIBLIOGRAPHIE

- ABORD DE CHATILLON E., NEUVEU J.-P. – Déviance organisationnelle et burn-out : le cas d'une entreprise industrielle. Annecy-le-Vieux, IREGE (Institut de REcherche en Gestion et en Economie), janvier 2010, 12 p., Note de Recherche n°10-04.
- ALE B.J.M., BELLAMY L.J., COOKE R.M., GOOSSENS L.H.J., HALE A.R., ROELEN A.L.C. et al. – Towards a causal model for air transport safety – an ongoing research Project. *Safety Science*, 2006, 657-673.
- AMALBERTI R. – La conduite des systèmes à risques. Paris, PUF, 1996, 239 p.
- ANDERSSON L. M., PEARSON C. M. – Tit for tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *The Academy of Management Review*, 2009, 24 (3), 452-471.
- AUBERT N., De GAULEJAC V. – Le coût de l'excellence. Paris, Seuil, 1991, 341 p.
- BACHELARD O., BILLON Grand, J.; DEBARD, A. , DEBOUT, M.; GRASSET, Y.; JULLIOT, S. et al. – Risques psychosociaux au travail, vraies questions bonnes réponses. Ouvrage collectif de l'association VTE (Violences, Travail, Environnement). Rueil-Malmaison, Liaisons, 2008, 326 p.
- BAJOIT G. – Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement. *Revue française de sociologie*, 1988, 29 (2), 325-345.
- BANDURA A. – Social foundations of thought and action: a social cognitive theory. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1986, 206 p.
- BARON R.A., NEUMAN J. H. – Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 1996, 22, 161-173.
- BELANGER J., THUDEROZ C. – Le répertoire de l'opposition au travail. *R. franç. Sociol.*, 2010, 51 (3), 427-460.
- BELORGEY N. – Pourquoi attend-on aux urgences ? Un indicateur du *New Public Management* aux prises avec la réalité hospitalière. *Travail et Emploi*, 2013, 133, 25-38.
- BENASAYAG M., del REY A. – Eloge du conflit. Paris, La Découverte, 2007, 227 p.
- BERRY M. – Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. Paris, CRG (Centre de Recherche en Gestion), école Polytechnique, juin 1983, 93 p.
- BERRY C., ONES D.S., SACKETT P.R. – Interpersonal deviance, organizational deviance and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 410-424.
- BEZES P., DEMAZIERE D., Le BIANIC T., PARADEISE C., NORMAND R., BENAMOUZIG D. PIERRU F. et al. – *New Public Management* et professions dans l'Etat : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? *Sociologie du travail*, 2011, 53, 293-348.
- BOURRIER M. – Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation. Paris, PUF, 1999, 294 p.

- BREES J. R., MACKEY J., MARTINKO M. J. – An attributional perspective of aggressions in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 2013, 28 (3), 252-272.
- BRESSOL E. (rapporteuse) – Organisations du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés. Paris, Conseil Economique et Social, 2004, 125 p.
- BRUN E., MILCZAREK M. – Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health. Luxembourg, European Agency for Safety and Health at Work, 2007, 127 p.
- BUE J., COUTROT T., GUIGNON N., SANDRET N. – Les facteurs de risques psychosociaux au travail : une approche quantitative par l'enquête Sumer. *Revue française des affaires sociales*, 2008, 2-3, 45-70.
- BUE J., SANDRET N. – Un salarié sur six estime être l'objet de comportements hostiles dans le cadre de son travail. *INRS - DMT (Documents pour le Médecin du Travail)*, 2008, 115, 379-387.
- BUSS A. H. – *The Psychology of Aggression*. New-York, Wiley, 1961, 307 p.
- CACCIABUE P.C., PEDRALI M. – Ergonomie et fiabilité de systèmes et organisations. In : *Ergonomie et Relations santé-travail, Actes du XXXIVème Congrès de la SELF (Société d'Ergonomie de Langue Française)*, 15-17 sep. 1999, Caen, 1999, 299-307.
- CAMBON DE LAVALETTE B., NEBOIT M. – L'erreur humaine : question de points de vue ? *Colloque INRETS/INRS*, 1996, Toulouse, Octarès, 100 p.
- CAVALIN C. – *Violences au travail : que mesure-t-on dans les enquêtes ? Connaissance de l'emploi*, sept. 2012, 96, 1-4.
- CHAPPELL D., DI MARTINO V. – *Violence at work (third edition)*. Genève, International Labour Office, 2006, 360 p.
- CHIAPELLO E., GILBERT P. – *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La Découverte, 2013, 294 p.
- COCT (Conseil d'Orientation sur les Conditions de Travail) : Groupe de travail sur les pathologies d'origine psychique d'origine professionnelle – 1ère partie : pathologies psychiques (rapport final). Paris, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, déc. 2012, 19 p.
- COLLINS R. – La violence en situations. Entretien avec Randall Collins. *Tracés*, 2010, 19 (2), 239-255.
- COOPER c. L. – The changing nature of work. *Community, Work & Family*, 1998, 1 (3), 313-317.
- COURET A., IGALENS J., PENAN H. – *La certification*. Paris, PUF, 1995, 127 p.
- DANIELLOU F. – Les mondes du travail. In THERY I., editor - *Le travail intenable*. Paris, La Découverte, 2006, 19-80.
- DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) – *Premières synthèses*, 2007, 15.1, 4 p.
- DE TERSSAC G. – De la sécurité affichée à la sécurité effective : l'invention des règles d'usage. *Gérer et comprendre*, 2013, 111, 25-35.

- DE TERSSAC G., ALBANEL X., GAILLARD I. – Méthode d'Analyse des MALaises dans l'Organisation et formation fondées sur la notion de Risques Socio-Organisationnels. Toulouse, CERTOP (Centre d'Etude et de Recherche Travail, Organisation, Pouvoir), 2010, 166 p.
- DEJOURS C. – Violence ou domination ? Travailler, 1999, 3, 11-29.
- DEJOURS C. – L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation. Paris, INRA, 2003, 82 p.
- DEJOURS, C. (rapporteur) – Commission « Violences, travail, emploi, santé », rapport final de la commission thématique, 2005 (disponible sur : <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/054000730/0000.pdf>), 139 p. (publié ultérieurement in Dejours C. - Conjurer la violence. Paris, Payot, 2007, 316 p.)
- DENIS J. – La prescription ordinaire : circulation et énonciation des règles au travail, Sociologie du travail, 2007, 49 (4), 496-513.
- DEJOURS C., GERNET I. – Psychopathologie du travail. Issy-les-Moulineaux, Elsevier Masson, 2012, 155 p.
- DEPEYRE, C., DUMEZ, H. – La théorie en sciences sociales et la notion de mécanisme : à propos de Social Mechanisms. Le Libellio d'AEGIS (Analyse Economique et Gestionnaire des Institutions et des Stratégies), 2007, 3 (2), 21-24.
- DESREUMAUX A. – Structures d'entreprises. Paris, Vuibert, 1992, 334 p.
- DI MARTINO V., HOEL H., COOPER C. L. – Prévention du harcèlement et de la violence au travail. Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003, 102 p.
- DOUGLAS S.C., MARTINKO M.J. – Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. Journal of Applied Psychology, 2001, 86, 547-559.
- DUMAINE, J. – La modélisation du phénomène accident. Sécurité et Médecine du Travail, 1985, 71, 11-22.
- DUMEZ H. – Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Le Libellio d'AEGIS, 2011, 7 (4), 47-58.
- ELSTER J. – Norms of revenge. Ethics, 1990, 100, 862-885.
- ESSENBERG B. – Violence and stress at work in the transport sector. Genève, OIT, 2003, 46 p. (working paper).
- EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work) – Physical and psychological violence at the workplace, Bilbao, 2010, 22 p.
- FAULX D., DELVAUX S. – Les hyperconflits en organisation. Congrès AIPTLF (Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française), Québec, Canada, 2008, 1-11.
- FAULX D., DETROZ A. – Harcèlement psychologique au travail : processus relationnels et profils de victimes. Approche processuelle, intégrative et dynamique d'un phénomène complexe. Le Travail Humain, 2009, 72 (2), 155-184.

- FAVARO M. – La prise en charge de la sécurité dans les PME - Quelques réflexions préalables à la conception d'actions de prévention. INRS, *Cahiers de Notes Documentaires*, 1999, 174, 37-46.
- FAVARO M. – 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). INRS, *Cahiers de Notes Documentaires*, 2004, 195, 95-99.
- FAVARO M. – Fiabilité des systèmes de travail : évolution des approches. *Performances*, 2005a, 25, 33-37.
- FAVARO M. – Proposition méthodologique pour la conception d'indicateurs dans le cadre de la mise en place des Systèmes de Management de la Sécurité. In : ABORD DE CHATILLON E., BACHELARD O., editors - *Management de la santé et de la sécurité au travail – un champ de recherche à défricher*. Paris, L'Harmattan, 2005b, pp.159-167.
- FAVARO M. – L'intervention en santé mentale au travail : Une lecture interactionniste. *Revista Ciencias de la Salud*, 2006, 4 (2), 64-81.
- FAVARO M. - Violence politique et violence organisationnelle. *Le Journal des Psychologues*, 2010, 281, 63-68.
- FAVARO M. – « Ecoutes-entretiens » en intervention sur des problématiques de violences en contextes professionnels : éléments de mise en œuvre et illustration. INRS, *Notes Scientifiques et Techniques*, 2013, 313, 82 p.
- FAVARO M. - Violences internes. In ZAWIEJA P., GUARNIERI F. (eds) - *Dictionnaire des RPS*, Paris, Seuil, 2014, 820-823.
- FAVARO M., DRAIS E. – I presupposti sociali ed organizzativi per l'implementazione dei sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro: l'esperienza di dieci imprese francesi. *Sociologia del lavoro*, 2013, 130, 121-139 (*version française disponible*).
- FAVARO M., MARC J. – De quelques enjeux de recherche-intervention sur les violences au travail : illustration dans une entreprise de transport urbain. Soumis à *Activités* (septembre 2013).
- PECTEAU J. M. – *La violence et ses histoires*. In CHAUVAUD F. (editor) - *La dynamique de la violence*, Rennes, PUR, 2010, pp. 135-152.
- FLOTTES A. – « Nous avons voulu croire... » Une maladie politique ? *Travailler*, 2013, 29, 203-214.
- FORMET N., FAVARO M. – Les conflits éthiques en question : définition, illustration, prévention. INRS, *Notes Scientifiques et Techniques*, 2013, 312, 48 p.
- FRIEDBERG E. – *Le Pouvoir et la Règle*. Paris, Seuil, 1993, 405 p.
- GHEORGHIU M. D., MOATTY F. – La violence dans le travail hospitalier. In : DRESSEN M., DURAND J.-P., editors – *La violence au travail*. Toulouse, Octarès, 2011, 39-51.
- GIRIN J., GROSJEAN M. – *La transgression des règles au travail*. Paris, L'Harmattan, 1996, 142 p.

- GOLLAC M. (présidence) – Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser : rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé ». Paris, 2011 (disponible sur : [http://www.college-risquespsychosociaux-travail.fr/rapport-final\\_fr,8,59.cfm](http://www.college-risquespsychosociaux-travail.fr/rapport-final_fr,8,59.cfm)).
- GOLLAC M., VOLKOFF S. – La santé au travail et ses masques. Actes de la recherche en sciences sociales, 2006, 163, 5-17.
- GRIMA F., MULLER R. – Faire face à la violence au travail : les cas de la placardisation. Gérer et comprendre, 2006, 85, 37-48.
- GUALANDRI M. – Counterproductive Work Behaviors and Moral Disengagement. Thèse de psychosociologie. Rome, CIRMPA (Centro Interuniversitario per la Ricerca sulla Genesi e sullo Sviluppo delle Motivazioni Prosociali e Antisociali), mars 2012, 107 p.
- HALE, A.R., GLENDON, A. I. – Individual Behaviour in the Control of Danger. Amsterdam, Elsevier, 1987, 200 p.
- HEDSTRÖM, P., SWEDBERG, R. – Social Mechanisms: An Analytical Approach to Social Theory. Cambridge, Cambridge University Press, 1998, 340 p.
- HERSHCOVIS M.S., TURNER N., BARLING J., ARNOLD K.A., DUPRE K.E., INNESS M. et al. – Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis, Journal of Applied Psychology, 2007, 92 (1), 228-238.
- HERSHCOVIS S., REICH T.C. – Integrating workplace aggression research: Relational, contextual, and method considerations. J. Organiz. Behav., 2013, 34, S26-S42.
- HIRIGOYEN M.-F. – Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien. Paris, La Découverte et Syros, 1998, 435 p.
- HOLCMAN R. – La « dysorganisation », un fonctionnement sous-optimal recherché par ses acteurs. Revue française de gestion, 2008, 184, 35-50.
- HOPKINS A. – The Limits of Normal Accident Theory. Safety Science, 1999, 32, 93-102.
- JACKSON M. – Systems Approaches to Management. New-York, Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000, 448 p.
- JAUVIN N. – La violence organisationnelle : parcours conceptuel et théorique et proposition d'un modèle compréhensif intégrateur. Haute-Ville-Des-Rivières, CLSC CHSLD, 2003, 53 p.
- JOIN-LAMBERT O., LALLEMENT M., HATZFELD N., RAY J.-E., SOMMIER I., OFFERLE M. et al. Au-delà du conflit et de la négociation ? Sociologie du travail, 2011, 53, 160-193.
- KALIKA M. – Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances. Paris, Economica, 1988, 428 p.
- KILMANN R.H., SLEVIN D.P., THOMAS K.W. – The problem of producing useful knowledge. In : KILMANN R.H., THOMAS K.W., SLEVIN D.P., NATH R., JERRELL S.L., editors – Producing useful knowledge for organizations. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1994 (1ère ed. 1983), 1-21.
- KINNEY J. A. – Violence at work. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1995, 216 p.

- LAPORTE T.R., ROBERTS K., ROCHLIN G. – High Reliability Organizations: The research Challenges. Institute of Governmental Studies, Working Paper, 1987.
- LE BRETON E. – Les compromis fragiles du traitement des conflits publics dans les transports urbains. *Sociologie du travail*, 2001, 43, 515-531.
- Le DEIST F. (editor) – Restructurations et santé au travail : regards pluridisciplinaires. Toulouse, Octarès, 2013, 256 p.
- LEPLAT J. – Regards sur l'activité en situation de travail. Paris, PUF, 1997, 263 p.
- LEPLAT J. – A propos de procédures. *Performances Humaine et Techniques*, 1998, 94, 6-15.
- LEPLAT J. – De l'étude de cas à l'analyse de l'activité. *Pistes*, 2002, 4 (2), 1-31.
- LEPLAT J. – La notion de régulation dans l'analyse de l'activité. *Pistes*, 2006, 8 (1), 1-27.
- LEPLAT J., CUNY X. – Les accidents du travail. Paris, PUF, 1974, 127 p.
- LEVY-LEBLOND J.-M. – La Pierre de touche. La science à l'épreuve... Paris, Gallimard, 1996, 365 p.
- LEYMANN H. – La persécution au travail. Paris, Seuil, 1996, 231 p. (ed. orig. 1993)
- LHUILIER D. – Placardisés : des exclus dans l'entreprise. Paris, Seuil, 2002, 232 p.
- LHUILIER D. – Travail, management et santé psychique. *Connexions*, 2009, 91 (1), 85-101.
- LHUILIER D. – L'invisibilité du travail réel et l'opacité des liens santé-travail. *Sciences Sociales et Santé*, 2010, 38 (2), 31-63.
- LUNDBERG J., ROLLENHAGEN C., HOLLNAGEL E. – What-You-Look-For-Is-What-You-Find – The consequences of underlying accidents models in eight accident investigation manuals. *Safety Science*, 2009, 47, 1297-1311.
- MALAREWICZ J.A. – Gérer les conflits au travail : la médiation systémique en entreprise. Paris, Pearson Education France, 2004, 167 p.
- MARC J., GROSJEAN V., MARSELLA M.C. – Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail. *Le Travail Humain*, 2011, 74 (2), 107-130.
- MASUCH M. – Vicious circles in Organizations. *Administrative Science Quartely*, 1985, 30, 14-33.
- MAYER P. – L'organisation détraquée. *Revue française de gestion*, 2007, 173, 69-83.
- MILCZAREK M. – Workplace Violence and Harassment: a European Picture. Luxembourg, EU-OSHA, 2010, 155 p.
- MINTZBERG H. – Structure et dynamique des organisations. Paris, Les éditions d'organisation, 1982, 434 p. (ed. orig. 1979).
- MOISDON J.C. – Du mode d'existence des outils de gestion (introduction générale), Paris, Seli Arslan, 1997, 7-44.

- MOISDON J.-C. – Règles de gestion, outils, organisation. *Le Libellio d'AEGIS*, 2008, 4 (1), 18-27.
- MOLINIER P. – Les enjeux psychiques du travail. Paris, Payot, 2006, 336 p.
- MOLINIER P., FLOTTES A. – Travail et santé mentale : approches cliniques. *Travail et Emploi*, 2012, 129, 51-66.
- MONROY M. – La violence de l'excellence. Revigny/Ornain, Hommes et Perspectives, 2000, 139 p.
- MONTEAU M. – L'organisation délétère : la SST au prisme de l'organisation. Paris, l'Harmattan, 2010, 375 p.
- MONTEAU M., FAVARO M. – Modéliser l'accident du travail : intérêt théorique et portée pratique. In : SPERANDIO J.C., WOLFF M. - Formalismes de modélisation pour l'analyse du travail et l'ergonomie, Paris, PUF, 2003, 137-170.
- MOREAU S., GUYOT S., LANGEVIN V., VAN DE WEERDT C. – Quand travailler expose à un risque d'agression : Des incivilités aux violences physiques. *INRS, Notes Scientifiques et Techniques*, 2010, 288, 77 p.
- MURPHY D.M., PATE-CORNELL E. – The SAM Framexork: modelling the Effects of Management Factors on Human Bahavior in Risk Analysis. *Risk Analysis*, 1996, 16 (4), 501-515.
- NARO G., TRAVAILLE D. – Le BSC à l'épreuve de l'expérience. *Revue française de gestion*, 2011, 37 (211), 65-80.
- NEUMAN J. H., BARON R. A. - Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets. *Journal of Management*, 1998, 24 (3), 391-419.
- NORTH D.C., WALLIS J. J., WEINGAST B. R. – Violences et ordres sociaux. Paris, Gallimard, 2010, 458 p.
- PENNEY L.M., SPECTOR P. E. – Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): the moderating role of negative affectivity. *J. Organiz. Behav.*, 2005, 26 (77), 777-796.
- PERROW C. – Normal Accidents, Living with High-Risks Technologies. New-York, Basic Books, 1984, 389 p.
- PICARD D., MARC E. – Les conflits relationnels. Paris, PUF, 2008, 127 p.
- POILPOT-ROCABOY G. – Le processus du harcèlement professionnel. *Revue Française de Gestion*, 2000, 127, 31-51.
- POYNER B., WARNE C. – Violence to staff: A Basis for Assessment and Prevention. Londres, HSE (Health and Safety Executive), 1986, 72 p.
- RASMUSSEN J. – Information processing and human-machine interaction: an approach to cognitive engineering. New York, Elsevier, 1986, 211 p.
- RASMUSSEN J. – Risk management in a dynamic society : a modelling problem. *Safety Science*, 1997, 27 (2/3), 183-213.

- REASON J. – Human error. Cambridge, Cambridge University Press, 1990, 302 p.
- REYNAUD J.-D. – Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *R.franç. sociol.*, 1988, XXIX, 5-18.
- ROBINSON S. L., BENNETT R. J. – A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 1995, 38 (2), 555-572.
- ROURE L., DUIZABO P. – Les comportements violents et dangereux. Paris, Masson, 2003, 256 p.
- SCHEIN, E.H. – The Clinical Perspective in Fieldwork (Qualitative research methods series n° 5). Thousand Oaks, Sage, 1987 (1ère ed. 1976), 71 p.
- SCHWARTZ Y. – Travail et philosophie. Toulouse, Octarès, 1992, 256 p.
- SPECTOR P., JEX S.M. – Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflicts at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *J. Occup. Psychol.*, 1998, 3 (4), 356-367.
- SPERANDIO J.-C. – Modèles et formalismes, ou le fond et la forme. In : SPERANDIO J.C., WOLFF M., editors - Formalismes de modélisation pour l'analyse du travail et l'ergonomie, Paris, PUF, 2003, 27-75.
- SPIELBERGER C.D., KRASNER S.S., SOLOMON E.P. – The experience, expression and control of anger. In : JANISSE M.P., editor – Health Psychology: Individual Differences and Stress. New York, Springer, 1988, 89-108.
- STANDING H., NICOLINI D. – Review of workplace-related violence. Londres, The Tavistock Institute, 1997, 72 p. Rapport HSE 143/1997.
- STRATEGOR (collectif d'auteurs) – Stratégie, structure, décision, identité. Paris, InterEditions, 1988, 511 p.
- St-SAUVEUR C., JULIEN D., SAVOIE A., DUVAL M., RIOUX M., BRUNET L. – Les meilleurs déterminants organisationnels des comportements antisociaux au travail (CAAT). *Revue québécoise de psychologie*, 2004, 25 (1), 153-169.
- SVEDUNG I., RASMUSSEN J. – Graphic representation of accident scenarios: mapping system structure and the causation of accidents. *Safety Science*, 2002, 40, 397-417.
- SWEENEY P.D., ANDERSON K., BAILEY S. – Attributional style in depression: a meta-analytic review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 50, 974-991.
- TILLY C. – La violence collective dans une perspective européenne. *Tracés*, 2010, 19 (2), 183-214.
- TOBIN T.J. – Organizational determinants of violence in the workplace. *Aggression and Violent Behavior*, 2001 (6), 91-102.
- TURSZ A. – Travaux préparatoires à l'élaboration du Plan Violence et Santé en application de la loi relative à la politique de santé publique du 9 août 2004 : rapport général. Paris, Ministère de la Santé et des Solidarités, mai 2005, 123 p.

- UGHETTO P. – Qui a besoin des risques psychosociaux ? « RPS », construction d'un problème public et travail. In : HUBAULT F., editor - Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ? Toulouse, Octarès, 2011, 49-75.
- UHALDE M. – Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations. Revue de l'IRES, 2005, 47 (1), 135-154.
- UHALDE M. – Quand gestion rime avec confusion. Sciences Humaines, 2007, 179, 42-45.
- VAUGHAN D. – La normalisation de la déviance : une approche d'action située. In : BOURRIER M., editor - Organiser la fiabilité. Paris, l'Harmattan, 2001, 201-234.
- WACHEUX F. – Modèles et représentation de l'organisation : le symbolisme actionnable. In : NIKITIN M., editor - Modéliser le fonctionnement des organisations ? Paris, L'Harmattan, 2002, 315-332.
- WATSON D., CLARK L.A. – Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. Psychological Bulletin, 1984, 96, 465-490.
- WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON Don D. – Pragmatics of Human Communication. A study of Interactional Patters, Pathologies, and Paradoxes. New York, Norton & Compagny , Inc., 1967, 288 p.
- WEINER B. – An attributional theory of achievement motivation and emotion. Psychological review, 1985, 92, 548-573.
- WIEWIORKA M. – Repenser la violence. Sciences Humaines, 2004, 147, 48-51.
- ZILMANN D. – Cognition-excitation interdependencies in aggressive behavior. Aggressive Behavior, 1988, 14, 51-64.