

## Étude de cas

# ANALYSE DES VIOLENCES INTERNES : UNE PRATIQUE DE QUESTIONNEMENT

---

MARC BENOIT  
INRS,  
département  
Formation

---

→ **LA PROBLÉMATIQUE:** Les actes de violence interne à l'entreprise peuvent être analysés comme des accidents du travail. Problème: cette analyse d'accident ne permet pas d'agir en amont. Pour anticiper ces difficultés, l'INRS présente une pratique de questionnement visant à en identifier les causes dans l'organisation du travail. À condition que tous les acteurs impliqués soient informés de la démarche. Les entreprises confrontées à des actes de violence interne (Cf. article « Violence interne: derrière les conflits, l'organisation du travail en question » page 6) ont plusieurs modalités d'action possibles. En cas de harcèlement, les acteurs impliqués peuvent agir juridiquement ou des sanctions disciplinaires peuvent être prises. La violence entre individus peut également être abordée par une action de médiation interpersonnelle, indépendamment des causes de cette violence dans l'activité de travail. Enfin, un salarié en souffrance peut être pris en charge médicalement et psychologiquement, sans qu'un plan d'action soit pour autant mis en place. Ces actions n'impliquent pas une modification du travail tel qu'il est organisé ou une conception différente du travail à venir, à la différence d'une démarche de prévention des risques professionnels.

→ **LA RÉPONSE DE L'INRS:** L'INRS présente aux acteurs impliqués dans la prévention des RPS en entreprise des pratiques d'analyse des actes de violence interne. L'objectif est d'identifier les causes de ces violences et de définir un plan d'action pour réduire ou supprimer le risque. Cette démarche est issue d'un retour d'expérience de trois ans d'accompagnement dans la formation d'acteurs de santé et sécurité au travail et d'agents de service prévention des Carsat appelés pour intervenir en entreprise à la suite d'actes de violence interne. Les entreprises concernées ont des tailles et des activités variées: il s'agit d'une mission locale de 10 salariés, d'une entreprise de menuiserie d'intérieur de 18 salariés, d'une entreprise d'installation et de dépannage de systèmes de chauffage, de climatisation et de piscines de 35 salariés, d'une association d'aide à domicile de 120 salariés, d'un centre de formation

d'apprentis (CFA) de 55 salariés, d'une grande surface de 500 salariés et d'un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) de 60 salariés.

Les personnes formées ont fait état, dès le départ, de leur besoin de disposer d'outils d'analyse des actes de violence interne à des fins de prévention. Afin de répondre à cette demande, les interventions ont eu lieu, dans un premier temps, dans des entreprises utilisant l'arbre des causes. Celle-ci présente l'avantage de s'appuyer sur un savoir-faire existant dans certaines entreprises, et ainsi de rapprocher la prévention des risques psychosociaux de celle des autres risques professionnels. D'autant plus que les actions de prévention de violence interne ont souvent pour point de départ des actes de violence déjà réalisés (Cf. Pour en savoir plus).

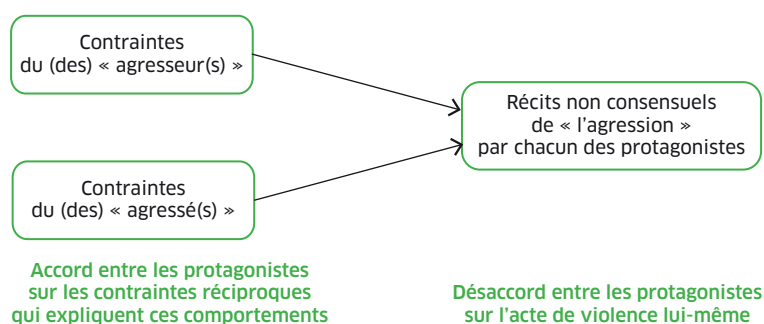
Prenons le cas d'une association de travail à domicile. Une salariée en arrêt maladie se plaint auprès du service de santé au travail (SST) et de la Carsat que sa chef de secteur la prive de missions intéressantes et l'interpelle agressivement en réunion d'équipe depuis un désaccord professionnel. De son côté, la chef de secteur affirme qu'elle n'a pas changé de comportement vis-à-vis de sa subordonnée. L'analyse par l'arbre des causes peut faire ressortir les contraintes à l'origine du conflit (lui-même potentiellement annonciateur d'une situation de violence interne), à savoir, dans ce cas, l'ajout d'une nouvelle mission urgente qui ne respecte pas le cadre habituel des missions de l'association.

Le retour d'expérience montre que l'analyse d'actes de violence interne par l'arbre des causes se traduit souvent par une différence de points de vue entre les protagonistes (Cf. Figure 1). La pratique montre également que beaucoup d'entreprises de services agissant pour la première fois sur le terrain des risques psychosociaux, et notamment de la violence interne, n'ont pas d'expérience de l'arbre des causes. Or, la formation à l'utilisation de cette méthode est très longue et s'applique à des situations où les passages à l'acte sont déjà réalisés. Elle ne permet donc pas de traiter les alertes.

Il fallait donc pouvoir proposer un questionnaire qui amène les acteurs, dès l'alerte, à se concentrer sur les causes de violence dans l'organisation du travail et à ne pas se focaliser sur les questions juridiques ou sur le comportement des protagonistes. Lors de la mise en œuvre de ces pratiques d'accompagnement, la modélisation des situations de violence au travail (présentée dans l'article « Violence interne: derrière les conflits, l'organisation du travail en question » page 6) n'était pas formalisée et encore moins opératoire. En outre, en l'absence de données épidémiologiques en quantité et de qualité suffisantes sur les causes organisationnelles de la violence interne et devant la demande des acteurs de terrain de pouvoir agir dans le cadre de la prévention des risques professionnels sur des situations très fréquentes, une pratique de questionnaire a été utilisée (Cf. Figure 2). Mise en œuvre sous la forme d'interview, elle s'appuie sur un support de formation élaboré conjointement par l'INRS et la Direction des risques professionnels (DRP) à destination des agents des services prévention des Carsat pour former les acteurs d'entreprise.

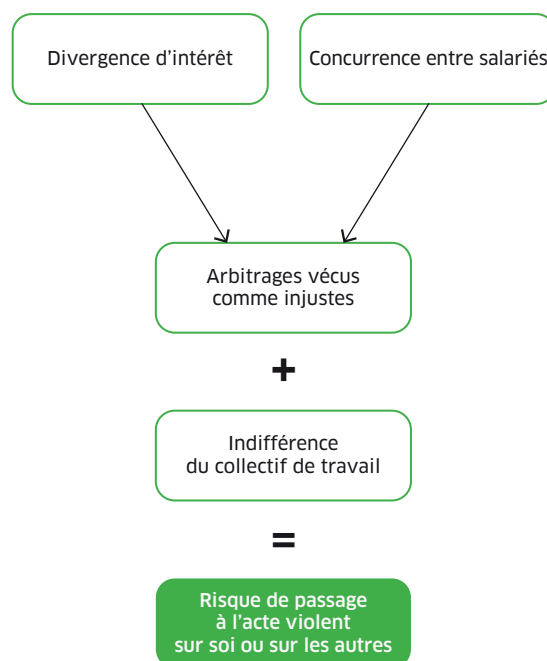
L'expérience a montré que les médecins du travail pouvaient avoir une place importante dans ce type de dispositif. Les situations de violence interne, entraînant des conséquences possibles pour la santé, des accusations éventuelles de harcèlement, de discrimination, de diffamation, vont susciter une intervention du SST. Le médecin rencontrera le salarié avant d'envisager toute action sur la situation de travail. Du fait du secret médical auquel il est tenu, le médecin garantit vis-à-vis de tous les protagonistes la confidentialité nécessaire au bon déroulement de la démarche.

Cette pratique de questionnaire repose sur l'identification des divergences, des concurrences et de leurs conditions d'arbitrage dans l'activité professionnelle. Sa mise en œuvre a permis de mettre en évidence plusieurs causes de divergences et de concurrences qui, mal arbitrées, peuvent déboucher sur des cas de violences internes. Parmi celles-ci, on trouve les critères sur lesquels les opérateurs se savent réellement évalués, critères plus ou moins explicites et cohérents en fonction des missions respectives des personnes et de leur place dans le collectif de travail. Or, un conflit professionnel peut naître d'une situation où deux opérateurs qui doivent coopérer se savent évalués sur des critères différents voire contradictoires. Ce conflit peut évoluer en violence s'il n'est pas arbitré. D'autant plus si le contenu de ce sur quoi chacun est évalué est très formalisé, individualisé ou contrôlé, ou si ce contenu est une partie importante de son activité. Dans le cas de l'association de travail à domicile citée plus haut, la responsable de secteur est réellement évaluée par les travailleurs sociaux des



structures qui financent l'association (CAF, conseil général) sur la base de sa rapidité à leur fournir un planning mensuel correspondant aux besoins des familles. La satisfaction ou l'absence de plaintes de ces interlocuteurs vers la direction de l'association joue un rôle plus important dans les choix de cette responsable que d'autres critères plus formels de l'évaluation dans l'entreprise. De son côté, la travailleuse à domicile se sait plus directement évaluée par les familles pour la bonne réalisation des tâches prévues ainsi que pour sa ponctualité. Sa stratégie professionnelle sera d'autant plus adaptée qu'elle connaît les familles, que ses trajets entre deux prestations permettent de tenir les délais et que la nature de la mission valorise sa qualification (missions éducatives pour une technicienne de l'intervention sociale et familiale). Dans ce secteur urbain regroupant beaucoup de demandeurs, les travailleuses à domicile atteignent rapidement leur quota d'heures et sont sollicitées pour travailler en heures supplémentaires, qu'elles peuvent refuser de réaliser. Ainsi, afin de « remplir son planning », la responsable de secteur est dépendante de l'accord des salariées de ce secteur. Ce critère va s'imposer à elle au détriment des critères

↑ FIGURE 1  
La différence de points de vue face à un acte de violence.



← FIGURE 2  
La base du questionnaire pour analyser les violences internes. (Schéma extrait du support de formation DRP/Carsat/INRS à destination des CHSCT).



© Gianpolo Pagni pour l'INRS

professionnels pourtant importants pour les travailleuses à domicile et les bénéficiaires: la connaissance préalable de la famille, le type de mission par rapport à la formation (« ménage » ou « éducative ») et les temps de trajet entre deux missions. Un autre type de situation conflictuelle est lié au manque d'expérience, de formation ou d'information des opérateurs. Cette situation peut être à l'origine d'une charge supplémentaire de travail

### POUR EN SAVOIR +

- Voir l'article « Suicide d'un salarié et mise en place d'une délégation d'enquête paritaire » page 68.
- Guy Peissel-Cottenaz a accompagné la réalisation d'analyse par l'arbre des causes d'actes suicidaires, mais aussi d'actes de violence interne, dans le cadre de la délégation d'enquête paritaire.

pour les autres opérateurs - d'où risque de conflit. Ce facteur est identifié dans l'enquête Sumer 2010. Celle-ci montre que « manquer de formation pour faire correctement son travail » est corrélé à une exposition significativement plus élevée à des « comportements hostiles » dans le travail. La façon dont les opérateurs connaissent ou éprouvent la limite entre leur activité et celle d'autres opérateurs joue aussi un rôle sur les actes de violence. En effet, les opérateurs peuvent être en concurrence pour réaliser ou non une tâche. Cette concurrence pour une partie de l'activité avec un autre opérateur peut avoir pour origine une attribution concurrentielle du contenu du poste, des contraintes de planning, d'horaire, de type de production, de congés...  
Autres types de divergences: celles qui portent sur la façon de réaliser réellement le travail, qui ne se limitent pas au prescrit et qui est acceptée par les

pairs et la hiérarchie. Ces divergences sont dues à l'existence de consignes formelles ou informelles contradictoires sur ce point.

La dépendance d'un opérateur à la réalisation d'une autre tâche par un autre opérateur peut également être problématique. Cette dépendance, normale dans une organisation de production, n'est source de conflit que si les conditions n'existent pas pour que cette tâche soit correctement réalisée par l'un ou l'autre des opérateurs. Ainsi, dans le cas d'une mission locale, une conseillère doit être informée par ses collègues du nombre de demandeurs d'emploi impliqués dans leurs propres dispositifs pour réaliser le suivi du sien. L'évaluation réelle des conseillères est très individualisée, la réalisation de chaque dispositif ayant des conséquences budgétaires. Ainsi, la transmission des informations n'est pas centrale pour l'évaluation. Tant que la conseillère peut, par son propre travail, récupérer l'information dans les délais et la forme qui lui conviennent, le conflit est évité.

Dans toutes ces situations de désaccord professionnel, un arbitrage évite aux opérateurs d'en venir au rapport de force interpersonnel, source de violence. Cet arbitrage doit être juste, c'est-à-dire qu'il ne doit pas mettre les uns et les autres en situation d'échec professionnel. Mais la situation la plus fréquente, injuste pour tous, semble être l'absence d'arbitrage professionnel, même lorsqu'il a été demandé.

L'impossibilité de l'arbitrage peut avoir plusieurs origines qui peuvent se cumuler (liste non exhaustive):

- les opérateurs ne demandent pas d'arbitrage parce que cela impliquerait de partager des informations sur leurs activités qui sont susceptibles de révéler l'impossibilité de respecter certaines règles et procédures;
- il n'y a pas d'acteurs disponibles pour arbitrer;
- l'acteur chargé d'arbitrer prend des risques pour son évaluation réelle en arbitrant, souvent parce qu'il est lui-même soumis à deux évaluations réelles contradictoires par sa propre hiérarchie;
- les règles ne sont pas définies, ne sont pas hiérarchisées et celles qui existent ne sont pas négociables ni adaptables en fonction de la situation.

La mise en place de ce questionnement nécessite, pour assurer son efficacité, de préciser les conditions de l'analyse de la situation de travail et l'engagement de chacun dès l'origine de la démarche. Pour que les acteurs impliqués acceptent de parler, il est important qu'ils n'aient pas peur. La direction, les instances représentatives du personnel (IRP), les opérateurs des situations de travail analysées et les préventeurs d'entreprise, peuvent craindre les conséquences judiciaires (pénales, civiles), morales ou professionnelles de leur participation à cette action. Cette crainte, mais aussi celle de s'engager dans une démarche qui n'aboutira à aucun changement du travail, est très forte dans les situations

## ENCADRÉ

**LES POINTS D'ACCORD À PRÉCISER LORS DE LA MISE EN PLACE DE LA DÉMARCHE DE QUESTIONNEMENT****Concernant l'utilité de la démarche :**

- l'engagement initial de l'employeur à prendre en compte l'analyse des situations de travail;
- les conditions dans lesquelles le plan d'action sera construit à la suite de la restitution de l'analyse;
- l'engagement de l'employeur à être présent à certaines étapes clés de la démarche, lui ou un acteur ayant une autonomie réelle de décision sur le sujet abordé. Il s'agit notamment de la validation du choix des situations de travail à analyser, de la validation finale de l'analyse et, bien sûr, de la définition du plan d'action;
- la participation des IRP et des services de santé au travail, ou les services seuls en l'absence d'IRP, aux différentes étapes de la démarche. La structure de la délégation d'enquête paritaire (article R. 4612-2 du Code du travail) semble efficace pour rassurer les salariés sur l'engagement de la direction, mais aussi sur l'existence d'un consensus qui évite la peur d'être perçu comme celui « qui a choisi un camp », même dans une situation d'alerte ou d'analyse *a priori* (violence interne dans le Document unique d'évaluation des risques professionnels).

**Concernant la peur des conséquences de la démarche :**

- L'engagement initial de l'employeur à ce qu'il n'y ait pas de conséquences professionnelles - disciplinaires - à la suite de la participation ou du refus de participation à la démarche. Cet engagement s'applique si l'opérateur évoque le non-respect de règles dans son activité réelle;
- les éventuelles exceptions à cette « protection de la parole »;
- l'extension de cette « protection de la parole » aux acteurs de l'entreprise qui participent à la démarche, sans pour autant faire partie de la direction, avoir un mandat de représentant du personnel, ou des prérogatives clairement définies dans la réglementation comme le médecin du travail ou l'agent de la Carsat. Il peut s'agir ici du préventeur d'entreprise (responsable HSE, ingénieur sécurité...), de l'infirmière d'entreprise, de hiérarchiques ou de salariés participant au dispositif de prévention;
- le statut du volontariat de l'ensemble des acteurs doit être clair. Si le choix est fait d'imposer la participation d'un ou de plusieurs des acteurs, il doit être assumé;
- l'engagement de l'ensemble des

- acteurs impliqués à ne pas initier, tant que la démarche de prévention n'a pas abouti au plan d'action, d'autres types d'actions centrés sur une recherche de responsabilité juridique, morale, disciplinaire, concernant les situations de travail concernées;
- l'accord de ces mêmes acteurs à ne conserver dans l'analyse de la situation de travail que des éléments vérifiables concernant les contraintes et les ressources des opérateurs, à l'exclusion de toute analyse psychologique ou de tout jugement moral sur le comportement des différents acteurs;
- l'engagement à conserver la confidentialité sur une plainte tant que la décision n'est pas prise d'analyser la situation de travail. Ceci, bien sûr, ne s'applique pas en cas de droit de retrait, d'alerte, ou de danger grave ou imminent (articles L.4131-1, L.4131-2 et L.4131-5 du Code du travail);
- il doit être rappelé que l'analyse d'accident en CHSCT n'a pas à définir l'imputabilité des éventuelles atteintes à la santé au titre des accidents du travail ou maladies professionnelles, mais vise à définir un plan d'action pour que d'autres accidents n'aient pas lieu.

d'analyse d'accident ou de prise en compte d'une alerte due à des situations de violence interne. Ceci a conduit à faire définir dès le début, et même *a priori*, les principes et les conditions de la démarche sur lesquels pouvaient s'engager de façon paritaire la direction et les IRP, ou la direction et le médecin du travail en absence d'IRP, plutôt que d'attendre d'être confronté à une situation pour définir une démarche. Ces principes reposent sur ceux mis en œuvre dans la démarche d'analyse des accidents par une délégation d'enquête paritaire [1]: ils sont complétés par l'expérience issue des accompagnements d'intervention pour de la violence interne (Cf. Encadré).

Le texte des engagements acceptés sur ces points, signé au moins par la direction et les représentants du personnel, a été souvent joint au PV du CHSCT. Une information est alors faite au personnel pour faire connaître ces engagements afin de faciliter la demande la plus précoce possible des salariés en

situation d'alerte ou de violences déjà réalisées. Si cette formalisation peut paraître lourde, elle ne fait qu'anticiper des discussions et les décisions minimales incontournables au cours de la démarche: en cela, ce travail initial est également pédagogique, car il implique de prendre connaissance des étapes et des contraintes de cette pratique de questionnement avant de s'y engager. En exposant cette pratique de questionnement, l'INRS répond à la nécessité de pouvoir traiter les RPS, et donc la violence interne, comme un risque professionnel et non comme un problème psychologique ou juridique. ●

**BIBLIOGRAPHIE**

[1] *Démarche d'enquête paritaire du CHSCT concernant les suicides ou les tentatives de suicide*, INRS, ED 6125, 2015 (nouvelle édition).