

Violence en milieu de travail : à qui la faute?

Par Réjean Simard, M. Ps.

DÉPUIS la dernière décennie, le phénomène de la violence dans les milieux de travail s'est accru, ce qui ne laisse certes pas les médias indifférents à ce type de phénomène. L'exemple de ce qui s'est produit en décembre dernier dans la région de Boston en témoigne. En effet, l'homme qui a tué des confrères de travail nous porte à réfléchir grandement sur cette réalité. De tels problèmes sont-ils le résultat d'un individu malade sur le plan psychique ou sont-ils influencés par des facteurs environnementaux, sociaux et organisationnels, voire médiatiques? Lorsque nous intervenons auprès d'une personne qui se dit victime de violence dans son milieu de travail, cela nous oblige à considérer cette problématique à travers ces différentes facettes.

Dans quels milieux observe-t-on la violence au travail?

Il y existe certes des milieux et des types d'emplois où la violence est plus présente, où elle est plus à risque. Citons notamment des emplois tels que celui de policier, agent de la paix dans les centres de détention, infirmière, ambulancier, agent des services sociaux ou de l'aide sociale, professeur — particulièrement au niveau secondaire. Les salles d'urgence et les milieux psychiatriques constituent également des milieux à risque. Les chauffeurs de taxi et les employés de la restauration et de l'hôtellerie ne sont pas non plus à l'abri de la violence. Les agents de bord dans les avions œuvrent également dans des milieux à risque élevé de violence.

Paradoxalement, la violence et les abus de pouvoir en milieu de tra-

vail sont des phénomènes dont on parle peu, que nous avons peur de dénoncer. Dans plusieurs milieux de travail, on a tendance soit à sous estimer ce phénomène, interprétant le tout en termes de conflits normaux. En ce sens, la violence est banalisée de différentes façons. Elle serait expliquée comme faisant partie de la tâche ou comme des gestes isolés. Dans d'autres milieux, les gens agissent comme si ce phénomène n'était pas aussi grave en soi, comme s'il n'y avait pas de conséquences à la violence manifestée. Enfin, certaines formes de violence sont des phénomènes méconnus. Ainsi, il existe une forme de violence organisationnelle particulière exercée par des supérieurs envers leurs employés professionnels (Arousseau et Landry 1996).

C'est en s'appuyant sur les recherches réalisées en lien avec la violence conjugale et familiale depuis les 25 dernières années — lesquelles sont associées en bonne partie à l'émergence du mouvement féministe — que nous connaissons mieux le phénomène de violence en milieu de travail. Tous se rappellent les nombreuses interventions effectuées au début des années 1980 sur le harcèlement sexuel au travail. Les syndicats ont grandement contribué, depuis de nombreuses années, à produire de nombreuses recherches et études sur le phénomène de la violence au travail.

Ce type de violence se définit comme suit : lorsqu'un individu, ou un groupe d'individus, en posant une action, en menaçant ou en tentant de le faire, porte atteinte à l'intégrité ou à la sécurité physique ou psychologique d'une personne. Ceci inclut toute menace verbale ou écrite, tout harcèlement ou tout autre comportement donnant à la personne des raisons suffisantes de croire que sa santé men-

tales ou physique ou sa sécurité sont menacées. Ces manifestations de violence peuvent s'exercer sur les lieux de travail ou à l'extérieur de ceux-ci et doivent avoir un lien avec l'emploi de la victime (Damant *et al.*, 1997), peu importe le statut de l'agresseur et celui de la victime.

Dans la littérature, quatre formes de violence sont reconnues dans le milieu de travail : la violence physique, psychologique, sexuelle et financière. La violence psychologique est sans doute la plus difficile à déceler et à faire reconnaître, puisqu'elle s'exerce généralement de façon insidieuse, sournoise ou invisible. Celle-ci peut être active ou passive, directe ou indirecte. L'agresseur n'utilise parfois qu'une seule forme de violence, ou recourt simultanément ou de façon séquentielle à plusieurs formes de violence. Enfin pour certains agresseurs, le recours à des comportements violents suit une certaine progression.

Les formes de violence s'expriment différemment selon les milieux de travail étudiés. Ainsi la violence physique est plus importante dans les milieux de la santé alors que la violence psychologique est très forte dans le milieu des communications (Damant *et al.*, 1997). Il existe aussi une forme de violence plus visible lorsque, par exemple, un collègue de travail est ridiculisé par un groupe de personnes. On lui manquera de respect, de considération ou encore, la victime sera rejetée par le groupe. C'est ce que nous appelons le *mobbing*, ou la persécution au travail. Ce phénomène ressemble beaucoup à ce que plusieurs ont vu ou vécu lorsqu'ils étaient étudiants, plus particulièrement à l'école secondaire.

→



Facteurs favorisant l'émergence de la violence

Plusieurs facteurs favorisent l'émergence de la violence en milieu de travail. Ces facteurs peuvent être directement reliés à l'individu : une personne caractérielle, par exemple, favorisera la violence; ou une personne souffrant d'une maladie mentale, ou qui adopte des attitudes négatives comme le manque de respect; un individu voulant tout contrôler, ayant des problèmes de consommation ou des problèmes personnels.

Certains facteurs sont dits interpersonnels, tels la jalousie, le manque de communication, la formation de clans, le manque de respect envers certaines personnes, un climat de travail tendu et l'incompatibilité entre certaines personnes.

Les facteurs d'ordre social, quant à eux, réfèrent davantage à des conditions économiques difficiles, des baisses de revenu, des coupures dans les services offerts, une trop grande exposition des jeunes à la violence dans les médias comme la télévision, ce qui conduit à banaliser le problème.

On retrouve également des facteurs de type organisationnel, tels que la mauvaise évaluation de la dangerosité de la clientèle, le manque de formation adéquate, les structures organisationnelles trop hiérarchisées, le manque de soutien de la part des gestionnaires, le manque de valorisation des employés, l'ambiguïté dans les mandats donnés, la surcharge de travail ou l'absence de tâches, etc.

Finalement, certains facteurs sont reliés à l'environnement de travail : le fait d'exécuter un travail solitaire par exemple, ou de se déplacer au domicile des clients, d'intervenir avec des groupes d'individus trop nombreux, d'avoir une clientèle ayant des besoins particuliers trop disparates et une baisse du niveau de prévention par rap-

port à la sécurité. Tous ces facteurs peuvent expliquer un ou des gestes violents sans pour autant justifier la responsabilité de l'agresseur.

Qui sont les agresseurs?

Le profil de l'agresseur peut correspondre à la clientèle, à des individus, à des familles ou à un groupe de personnes, à des collègues de travail, soit des supérieurs ou même des personnes étrangères aux processus de l'organisation. La violence au travail ne s'exerce pas uniquement dans un rapport hiérarchique, comme celui de l'employé-employeur mais peut aussi survenir dans tous les types de rapports existant dans les milieux de travail. Il est essentiel de retenir que l'agresseur essaie par différents moyens d'exercer son pouvoir, de contrôler la victime. Toutes les études confirment que les agresseurs se retrouvent davantage chez les hommes que chez les femmes, indépendamment du type de violence signalée. Les agresseurs diffèrent selon les milieux de travail. Ainsi les agresseurs du milieu de la santé se retrouvent surtout parmi la clientèle alors que dans le milieu des pâtes et papier, par exemple, les collègues de travail sont plutôt identifiés comme étant violents (Damant *et al.*, 1997).

La victime potentielle selon le modèle écologique de Sobsey (voir Audet, *et al.*, 1996) a de la difficulté à se défendre et à se protéger. Ses habiletés de communication sont souvent déficitaires, son histoire personnelle est marquée par de nombreuses expériences d'impuissance et/ou de soumission, et elle n'a pas su développer suffisamment ses limites territoriales.

L'abuseur potentiel, lui, éprouve un besoin de contrôler, a une faible estime de lui-même (sinon pourquoi s'attaquerait-il à plus faible ou plus vulnérable que lui?), a tendance à déplacer l'objet d'agression, transmet ses

frustrations à d'autres personnes, manifeste un faible attachement à l'égard de ses victimes, adopte souvent des attitudes dévalorisantes à leur égard ainsi qu'un comportement impulsif. Une proportion de ces abuseurs auraient été eux-mêmes exposés à des modèles abusifs dans leur enfance.

Les environnements favorisant la violence en milieu de travail mettent l'accent sur le contrôle, attirent les abuseurs, récompensent les modèles d'agression, camouflent les abus, déshumanisent les victimes potentielles, ostracisent les non-abuseurs et découragent l'attachement. Les milieux qui facilitent la violence sont souvent des endroits où le roulement d'employés est grand et où le sentiment d'appartenance est faible, favorisant ainsi l'anonymat et l'isolement. Le milieu carcéral et le milieu hospitalier en sont des exemples. Enfin, la culture de certains milieux de travail incite à la violence. Ces milieux ont tendance, en effet, à dévaloriser les victimes et à les réduire à des objets : on met l'accent sur les vulnérabilités, on enseigne la soumission, on déshinibe l'action, on nie les problèmes, on décourage l'attachement et on ne cherche pas les solutions au problème de violence.

La violence organisationnelle

Il est important de comprendre le phénomène de la violence dite *organisationnelle*. Arousseau et Landry (1996) de même que Kiely et Rondeau (1998), entre autres, ont effectué des recherches intéressantes sur le sujet. Les professionnelles aux prises avec ce type de violence doivent reconnaître les formes subtiles de cette réalité, une dizaine de formes de harcèlement, tout en reconnaissant qu'elles se retrouvent souvent victimes de cette violence dans des moments de vulnérabilité



(comme au retour d'un congé de maternité, ou lors de problèmes dans leur vie personnelle) et qu'elles se retrouvent dans une situation de double contrainte. Ainsi, l'abuseur qui harcèle s'y prend de façon à ce que l'employée ait toujours tort, qu'elle réagisse ou non à l'agression. L'agresseur connaît généralement bien les points faibles de sa ou ses victimes. Les abuseurs pourraient être « caricaturés » en trois catégories, la réalité étant souvent un mélange subtil de ces trois types, soit l'incompétent, le tyrannique et l'ambitieux.

Les réactions immédiates à la violence en milieu de travail peuvent être fort diverses, allant des stratégies axées sur la déclaration de l'incident, de l'évitement ou du retrait, du refus ou de la rébellion. Mais nous savons que les stratégies les plus efficaces sont centrées sur la recherche de soutien auprès des proches, de collègues, du syndicat ou même sur le fait de quitter les lieux lorsque la situation devient intolérable. Les programmes d'aide aux employés (PAE) ont démontré leur efficacité à ce niveau.

Les impacts de la violence en milieu de travail

La violence en milieu de travail a des impacts à court, moyen et long terme sur les victimes. Cela va de l'état de choc, la honte, la culpabilité, l'incapacité à communiquer aux sentiments de colère, de tristesse ou d'humiliation. A long terme, la violence a un impact très négatif sur l'image de soi de la victime, sur sa santé physique et mentale et sur sa vie privée. Tous ces problèmes nécessitent parfois le même type d'interventions psychologiques que les personnes victimes de stress post-traumatique. Outre les victimes, les impacts et les conséquences de cette violence au travail touchent également les témoins de cette violence. Ceux-ci manifestent un désintéressement au travail, de la peur, du stress et une aug-

mentation des conflits relationnels. Les impacts se répercutent sur l'organisation elle-même : on y note en effet une augmentation de l'absentéisme, une baisse de la productivité, l'instauration d'un climat hostile au travail, la formation de clans, le départ d'employés et une augmentation des risques d'accidents ainsi que des coûts supplémentaires en assurance salaire.

Il existe des solutions afin de contrer et diminuer ces problèmes de violence en milieu de travail à différents niveaux. Il importe avant tout de reconnaître que ce problème constitue un risque pour la santé et la sécurité des travailleurs et que la violence a des répercussions psychologiques, physiques, sociales et organisationnelles. Il faut briser la loi du silence qui entoure souvent cette problématique, tout en identifiant les différentes formes qu'elle peut prendre. Il faut cesser de la justifier ou de la banaliser. Il faut prendre position pour la victime et reconnaître à l'agresseur sa responsabilité vis-à-vis l'acte ou les actes violents posés. Il faut amener l'employeur à assumer ses responsabilités de protéger la santé, la sécurité et l'intégrité de ses employés.

L'intervention auprès des victimes

Les interventions doivent se dérouler à la fois sur les plans individuel et organisationnel. Il faut soutenir la victime dans ses démarches, bien l'informer et lui apporter l'aide dont elle a besoin. Il faut reconnaître l'état d'impuissance dans laquelle elle se trouve et l'aider à ce qu'elle se sente moins victime, moins dépossédée de son pouvoir, et l'amener à s'affirmer et à retrouver son équilibre psychique. Certaines situations exigent de démêler ce qui relève du passé et du présent et il faut prendre le temps d'aider la victime de violence au travail, l'intervention à court terme n'étant pas toujours à privilégier.

Un processus diagnostic est nécessaire afin d'identifier l'ensemble des facteurs, individuels comme organisationnels, à l'origine de ces problèmes. D'où l'importance d'en faire une analyse détaillée (Massad, 1998). Il faut ensuite déterminer les priorités, rechercher des solutions et en assurer le suivi. Parmi les solutions envisagées, on peut former le personnel à observer des règles de communication respectueuses ou à résoudre des conflits. Il faut diminuer les facteurs de risque, qui augmentent les stress en milieu de travail, et augmenter les facteurs de protection tant sur le plan des personnes que du soutien social (Vézina *et al.*, 1992). Il est aussi important d'augmenter le sentiment d'appartenance, de solidarité et de compétence chez les employés. Le soutien par les pairs, la valorisation face à la tâche ou à la profession, comme la formation adéquate du personnel, sont également utiles.

Obstacles au règlement de la violence en milieu de travail

Lorsque nous faisons face à un problème de violence dans un milieu de travail, nous ne sommes pas sans rencontrer des perceptions différentes des problèmes de violence, selon la position du protagoniste : client, employé ou patron. En général, les gens ont de la difficulté à voir que cette violence s'exprime sous différentes formes, que les causes sont multiples et que les conséquences se situent à différents niveaux. Les organisations ont souvent peur d'affronter le problème, craignant de déclencher un vent de panique ou une chasse aux sorcières. Enfin, il est difficile pour les personnes victimes de cette violence de croire que leur organisation les soutiendra dans leurs démarches.



Pour conclure, il importe de souligner que la tolérance élevée devant la violence est un indicateur important d'impuissance de notre part ou de la part d'une organisation. La modification d'un climat et d'une culture de violence oblige les employeurs à des investissements patients, soutenus et constants. Et rappelons que certaines conditions favorisent la violence au travail, la maintiennent alors que d'autres permettent de la réduire au minimum. Il est possible de créer un milieu de travail harmonieux, respectueux, où les conflits peuvent être réglés sans tarder, dans un climat de confiance. Cela né-

cessite du dialogue, de la concertation et de la solidarité en autant que chacune des parties impliquées collabore et reconnaît que nous sommes tous gagnants à établir des rapports plus respectueux et égaux dans nos milieux de travail. ■

Réjean Simard, M. Ps., est psychologue au Département de psychiatrie du Centre hospitalier Hôtel-Dieu de Roberval.

Références

- Audet P., Côté J., Larouche M., Painchaud M. (1996) « Étude du phénomène de la violence au Centre hospitalier Robert-Giffard. Rapport synthèse ». Groupe de travail sur l'étude du phénomène de violence au CHRG.
- Aurousseau C., Landry S. (1996). « Les professionnelles et professionnels aux prises avec

de la violence organisationnelle ». UQAM-CSN-FTQ et la Fédération des professionnelles et professionnels salariés et cadres du Québec (FPPSCQ).

Damant D., Dompierre J., Jauvin N. (1997). « La violence en milieu de travail ». CRIVIFF (Centre de recherche interdisciplinaire sur la violence familiale et la violence faite aux femmes). Université Laval et CSN.

Kiely M., Rondeau G., (1998) « Dix exemples d'abus de pouvoir camouflés en milieu institutionnel ». Texte inédit.

Massad R. (1998) « L'enquête et l'analyse en cas d'agression : ce n'est pas un luxe ». *Objectif prévention*, vol. 21, n° 2, p. 14-16.

Vézina M., Cousineau M., Merglea D., Vinet A., Laurendeau M. C. (1993) « Pour donner un sens au travail, bilan des orientations du Québec en santé mentale au travail ». Comité de la santé mentale au Québec. Montréal, Gaëtan Morin éditeur.



SPECIALISÉ DANS

LE TRAITEMENT DES TROUBLES DE LA PERSONNALITÉ

Monique Besselle M. Ps.
Psychologue
Directrice

Christophe Howakowski M.D.
Psychiatre
Directeur adjoint

PROGRAMME DE FORMATION DE 3 ANS À LA PSYCHOTHÉRAPIE DES TROUBLES DE LA PERSONNALITÉ

À L'INTENTION DES PSYCHOTHÉRAPEUTES DÉTENUANT UN PERMIS D'EXERCICE RECONNU

Programme s'étalant sur 3 ans de septembre 2001 à juin 2004 et comprenant à chaque année

- + 6 demi-journées de cours théoriques : revue des auteurs principaux d'approche analytique et autres dans ce domaine, modalités d'intervention (individuelle, groupe, etc...) et pharmacothérapie
- + 5 demi-journées d'activités de groupe portant sur le contre-transfert
- + 13 demi-journées de supervision clinique en petits groupes : Approche développementale, du soi et des relations d'objet de Masterson
- + Lectures spécialisées à l'extérieur des rencontres

Dépôt des candidatures et entrevues de sélection avril 2001

Inscription mai 2001

Coût 2 200 \$ par année, taxes incluses

Le programme détaillé et les modalités d'inscription sont disponibles sur demande. Le nombre de places est limité.

Pour de plus amples informations, veuillez communiquer avec Sylvain Gingras au (514) 954-1848.

INSTITUT VICTORIA, 1440, RUE SAINTE-CATHERINE OUEST (BUN. 716), MONTRÉAL (QUÉBEC) H3C 1R9,
TEL. : (514) 954-1040, TÉLÉCOPIEUR : (514) 954-1049, INTERNET : [HTTP://WWW.VICINST.ORG/~CLIN/VIC/](http://www.vicinst.org/~clin/vic/)