

# Violence sur la place de travail

*Comment y faire face?*

*Que faut-il savoir?*

Animé par F. Schillinger

Séminaire SSPS

23 avril 2015

f.schillinger@bluewin.ch

# Quelques faits

- Peu de statistiques fiables
- Le terme « violence verbale » est évalué différemment selon l'éducation et la culture et l'expérience des personnes... facteur subjectif
- Les femmes sont plus souvent victimes de violence verbale que les hommes
- Nous vivons dans une société où la violence est normalisée

# Définition de la violence sur le lieu de travail

- (OIT) La violence sur le lieu de travail se définit comme toute action, tout incident ou tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable, par lesquels une personne est attaquée, menacée, lésée ou blessée, dans le cadre ou du fait direct de son travail.

# Mode de comportement selon préférence (Laborit)

- 3 tendances archaïques (communes à toutes les espèces animales, y compris l'être humain)
  - La fuite
  - L'agression
  - La manipulation/inhibition

*et pour l'être humain, une tendance  
apprise :  
l'assertivité*

# Deux types de violence dans les entreprises

- 1. Violence interne : entre travailleurs
- 2. Violence externe : entre travailleurs et personnes présentes sur le lieu de travail (clients, fournisseurs, etc.)
- Risques associés :
  - D'ordre sanitaire (atteinte à l'intégrité de la personne avec TSPT, angoisses, etc.)
  - D'ordre social (perte de motivation, détérioration des relations au travail, etc.)
  - D'ordre financier (absentéisme, perte de productivité)

# Crescendo de la violence

- De l'incivilité à l'acte violent...
- En passant par la violence verbale :
  - Manifestations diverses
  - Ressentie de manière différente selon le contexte
  - Très sujette à l'interprétation et à la subjectivité

# Le mobbing:définition

- Une forme particulière de conflit à caractère peu moral, avec une absence de respect pour l'autre, dépourvue de perspectives d'amélioration, dont le but est l'exclusion de l'autre. La malveillance est l'un des moteurs du comportement du mobbeur.
- Heinz Leymann, psychologue suédois, a introduit ce terme pour définir le harcèlement moral

# Attention...

- Le terme «mobbing» est utilisé parfois de manière abusive.
- Ne pas confondre «mobbing» avec situation de stress/pression et de conflit.
- *Dans le «mobbing», il ne s'agit pas tant de ce qui est causé à l'autre et comment, mais bien de la fréquence et la durée de ce qui est causé à la victime.*



# Le mobbing selon Leymann

- Selon Leymann, le mobbing répond aux caractéristiques suivantes :
  - Attaques personnelles
  - Attaques fréquentes et durables
  - Attaques engendrant des maladies, telles que le stress
  - Attaques mettant la personne dans une situation de désespoir, sans issue
  - Quelques mots-clés : interdiction de s'exprimer, isolement, déconsidération auprès des collègues, dévalorisation du travail effectué, atteinte à la santé.

# Le mobbing (seco)

- Quelques agissements caractérisant le mobbing (seco):
  - Les actes de persécution par le biais de mesures organisationnelles
  - Les actes d'isolement social
  - Les actes dirigés contre l'intégrité physique de la victime
  - Les actes visant à péjorer l'intégrité psychique et la personnalité de la victime

# Le mobbing: quelques faits

- L'enchaînement d'agissements hostiles sur une longue durée
- La victime est un bouc émissaire qui perd la faculté de se défendre
- Le genre ne semble pas jouer un rôle prépondérant
- La différence de pouvoir des deux parties semble favoriser le phénomène
- Le mobbing est souvent dirigé vers des personnes populaires, compétentes, voire charismatiques

# Conditions favorisant le mobbing

- Insécurité au poste de travail
- Mauvais climat social
- Information/communication déficitaires
- Frustration dans les équipes de travail, jalousie
- Travail stressant, rôles mal définis
- Surcharge de travail, compétition
- Manque de travail
- DRH
- Compétences sociales diminuées et incapacité à gérer les conflits

# Conséquences/effets

- Affections psychosomatiques
- Troubles du sommeil
- Dépression
- TSPT
- Difficultés de concentration
- Fatigue chronique
- Perte de confiance en soi
- Agressivité ou désespoir, voire suicide
- Troubles de comportement social
- Sur le plan professionnel : absentéisme, baisse de prestations, manque de motivation... séparation!

## 3 éléments influencent les réactions de la victime de tout type de violence

- Les facteurs déclencheurs (l'événement)
- Les facteurs pré-traumatiques (les éléments préexistants)
- Les facteurs de maintien (les éléments présents après le trauma)

# Portrait de l'agresseur...

- Refus à la communication
- Le fait de retirer ou rajouter des tâches sans informer l'intéressé
- Restriction d'autonomie
- Propagation de rumeurs et médisances
- Menaces verbales
- Évaluations inéquitables
- Dérision
- Etc....

# Et si...

- .... Le persécuteur était un analphabète des sentiments?
- Le persécuteur sait-il toujours qu'il fait du mal?
- La personne sait décrire son ressenti, mais ne sait pas le relier à un ressenti émotionnel. Elle ne comprend pas ce qui se passe en elle. Ceci est un désordre (alexithymie) qui l'isole car elle ne sait pas non plus se relier aux ressentis émotionnels des autres.



# Le pervers narcissique et harcèlement au travail: définition

- La perversion narcissique entre dans le cadre des pathologies en cause dans les cas de harcèlement, notamment au travail. Elle vise dans ce cas à humilier, détruire l'autre et à valoriser son pouvoir social et/ou personnel.

*Heinz Leymann, mobbing, Seuil, 1996*

*Marie France Hirigoyen, «Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien», Syros, et divers autres ouvrages*

# Le triangle de Karpman

## Caractéristiques

- Se constitue de trois rôles : le persécuteur, le sauveteur, la victime
- Est souvent inconscient
- Comble un vide affectif
- Correspond à des tendances personnelles
- Apporte l'illusion de certains bénéfices

# Les effets pathologiques

- Le sauveteur passe à l'action pour se libérer de l'inconfort ressenti par la détresse de l'autre
- Le persécuteur passe à l'action par besoin de contrôler, dominer, maîtriser
- La victime passe à l'action par besoin de sécurité, de soutien, par passivité et aussi pour recevoir de l'attention

# Dans l'entreprise...

- ***Les jeux psychologiques (Karpman) peuvent :***
  - Attiser les conflits larvés ou déclarés
  - Couper le dialogue constructif
  - Générer du ressentiment
  - Encourager les interprétations erronées
  - Provoquer des réactions émotionnelles exagérées
  - Entraîner des problèmes de performance
  - Provoquer des difficultés d'ordre interpersonnel
  - Engendrer une mauvaise ambiance de travail
  - Contribuer à une augmentation de l'absentéisme
  - etc

# Pour s'en sortir ?

- Prendre conscience:
  - Suis-je enclin à rechercher le soutien des autres?
  - Suis-je de nature colérique, directive?
  - Suis-je un « samaritain »?
- Apprendre à prendre soin de soi
- Favoriser l'interdépendance plutôt que la dépendance
- Savoir écouter les messages de l'autre et savoir sortir d'un jeu, si jeu il y a
- Apprendre à vivre sans jeu de pouvoir ou rapports de force

# Le burnout

- « Se consumer entièrement, brûler jusqu'à ce que toute substance énergétique disparaisse »

=

- **Syndrôme d'épuisement professionnel**
  - Il ne s'agit pas d'une simple fatigue
  - Durée : 6 mois, environ
  - Un peu de repos ne suffit pas à aller mieux
  - L'épuisement dépend de facteurs internes et externes

# Apprendre aux autres à nous respecter

- Refuser d'être insulté, humilié, dévalorisé
- Poser ses limites et faire connaître ce que l'on est prêt à accepter
- Savoir que nos besoins ne doivent pas forcément être subordonnés à ceux des autres
- Etre convaincu que l'on a droit au respect et l'exiger avec bienveillance

# Et dans les faits ?

- Demander de l'aide... dès que l'on perçoit ce qui pourrait être du mobbing, mais c'est souvent déjà bien tard!
- Rétablir et renforcer l'auto-estime... chose difficile à faire car la personne harcelée est en perte de confiance en soi. Une aide externe est souvent nécessaire
- Eviter la culpabilisation... Ceci est un élément très important car la victime tend à se sentir coupable de ce qui lui arrive. Il est essentiel que la victime arrête de se blâmer et de chercher ce qu'elle a fait de mal
- Veiller à ce phénomène qui se construit lentement et sournoisement
- Comprendre les défaillances narcissiques
- Apprendre à faire front , développer l'assertivité, s'autoriser à s'opposer, à exprimer ses ressentis, reconnaître limites et besoins.



# Prévention/1

- 1. Mesures de sensibilisation
  - Prendre conscience de l'existence du phénomène et prendre position
  - Proposer des campagnes, conférences/débat
- 2. Attention particulière à l'organisation du travail dans l'entreprise
  - Observer les modifications dans le climat de travail et changements structurels
- 3. Réflexion sur son propre comportement en tant que cadre
  - Se remettre en question et veiller à promouvoir des conditions de travail appropriées

# Prévention/2

- 4. Former les DRH et cadres au repérage et la gestion des cas qui se présentent
- 5. Rédaction d'une «charte»
  - Un rappel des valeurs auxquelles l'entreprise tient, les sanctions en cas de comportement contrevenant à la charte, la mention des personnes de contact et la notion de confidentialité liée à ce domaine
- 6. Former de spécialistes qui peuvent se constituer en personnes de confiance
- 7. Créer des groupes de discussion

# Et au niveau management?

## L'IE

- Une personnalité dotée d'IE est capable de percevoir et de gérer ses émotions, ainsi que celles des autres, est plus efficace, inspirant et motivant. Il maintient la confiance de ses collègues et développe de meilleures relations avec ses employés. Il comprend ce que les autres ressentent et prend les mesures appropriées.
  - ***Comprendre les émotions et ne pas en être submergé***

# La nature de l'IE

- La conscience de soi émotionnelle
- La régulation émotionnelle: la reconnaissance et la gestion efficace des émotions diverses
- L'expression d'émotions, telles que l'enthousiasme, le zèle, la persévérance, qui induisent espoir, confiance en soi et optimisme
- L'empathie
- La compétence sociale, l' «intelligence interpersonnelle»

# Un auto-diagnostic

- Quels symptômes d'alerte personnels vous avertissent que vous avez dépassé vos limites?
- Quels sont les lieux d'usure dans votre travail et quelles tâches vous donnent de l'énergie, vous motivent?
- Quelle qualité de vie souhaitez-vous avoir et quels choix ou deuils cela vous oblige-t-il à faire?
- Quels sont vos priorités et objectifs de vie?
- Quel degré de gravité de tensions et de malaise devez-vous atteindre pour que vous acceptiez de vous occuper de vous en priorité?
  - (Catherine Vasey)

# Sources

- Seco, Secrétariat d'Etat à l'Economie, Mobbing, Description et aspects légaux
- Conférence romande et tessinoise des offices cantonaux de protection des travailleurs
- Programmes de lutte contre la violence au travail OIT/OMS
- Aronson, Introduction to Social Psychology
- « Does Leadership need emotional intelligence? », The leadership Quarterly
- Catherine Vasey, spécialiste en burnout
- Allan Guggenbühl, psychologue
- SOLVE, [www.ilo.org/safework/solve](http://www.ilo.org/safework/solve)
- Les ouvrages et recherches de Dr. Marie-France Hirigoyen
- Heinz Leymann, Mobbing, Seuil, 1996