

L'ENTREPRISE CONFRONTÉE À LA VIOLENCE

YVES GRASSET*

RÉSUMÉ

La répercussion de la violence sur l'organisation est généralement peu analysée. La mobilisation réelle de l'entreprise et sa cohérence sont pourtant au cœur même du processus. Le champ de la violence au travail doit prendre en compte une triangulation entre un agresseur, un salarié victime et son cadre de travail. La perception du rôle effectif de l'entreprise par le salarié aura des incidences majeures dans son évolution personnelle et sa capacité de dépassement du problème. Dans le monde du travail, le cadre de la violence ne peut être considéré seulement comme un élément de contexte. L'approche développée ici s'appuie sur une expérience de terrain pour analyser quelques comportements types face à la violence dans l'entreprise. Il décrypte le processus complexe d'adaptation à la situation mis en œuvre par les salariés en se référant à deux approches : celle de la sociologie de l'organisation et celle de la criminologie. Procédant à cette compréhension de la dynamique de la violence dans l'entreprise, il permet ainsi d'intervenir au mieux et d'aider à la professionnalisation des modes d'interventions.

MOTS-CLÉS

violence, entreprise, organisation, sentiment d'abandon, prévention.

SUMMARY: VIOLENCE OVER THE ORGANIZATION

The repercussion of violence over the organization is generally speaking little analysed. The real mobilization of the firm and its consistence are yet located in the center of the process. The approach of violence at work has to focus on a triangular system with the mugger, the threatened employee and his work environment. The way the employee will face the role of the firm will have important repercussions over the personal evolution and the ability to go beyond the problem. In the world of business, the violence environment must not be considered only like a part of the context. The approach is made with some evidence taken from the field to analyse some kinds of behaviours facing violence in the firms. It will describe the difficult process of the conformity to the situation created by the employees while refering to two approaches: one is about the sociology of the organization and the other one about criminology. Processing with this dynamic comprehension of violence in the firm, it helps to react in the best way and also helps to the professionalisation of ways of intervention.

KEY WORDS

violence, firm, organization, feeling of neglect, prevention.

Les diverses contributions sur la question de la violence au travail se situent aujourd'hui généralement sur le versant de la compréhension psychologique de ce qui se joue. Elles mettent parfois l'accent sur le cadre spécifique dans lequel s'exerce cette violence (subie par des salariés non destinés ni préparés à la gérer). Ces analyses sont évidemment indispensables, tant pour la recherche que pour l'élaboration des réponses à mettre en œuvre ultérieurement dans les organisations. Pour autant, il y a lieu aussi de s'interroger et de rendre compte désormais des conditions dans lesquelles les entreprises se saisissent de ce problème.

Il s'agit ici d'amorcer un travail d'analyse socio-organisationnelle en s'appuyant sur une expérience pratique conduite dans une quaran-

taine d'entreprises. L'expérience de l'association Violences, Travail, Environnement (encadré 1) servira de soubassement empirique au propos. À partir d'une situation de terrain, nous proposerons d'abord de comprendre les comportements récurrents facilement observables dans l'entreprise qui subit régulièrement la violence.

Penser la dynamique de la violence dans l'entreprise nous conduit à articuler deux types d'approche théorique : celle de la sociologie des organisations – qui souligne le caractère éminemment humain de la rationalité dans l'entreprise – et celle de la dynamique de l'insécurité décryptée par la criminologie qui permet d'analyser les conséquences de l'exposition prolongée à la violence.

* Sociologue,
Directeur de l'association Violences, Travail, Environnement,
37, rue Michelet, F-42000 Saint-Étienne
vte@wanadoo.fr

Enfin, cette contribution propose de recenser quelques conditions favorables à la mobilisation de l'entreprise qui pourront ensuite la conduire vers une réelle démarche préventive.

UNE APPROCHE ORGANISATIONNELLE AVANT TOUT

Les analyses organisationnelles sur ce problème sont pratiquement inexistantes actuellement. Quelques rares éclairages professionnels tentent une approche par secteur ⁽¹⁾. C'est ainsi que les violences à l'école, dans les transports publics ou, bien sûr, à l'hôpital sont maintenant analysées à partir de la finalité même de ces services publics. Toutefois, pour différentes raisons, l'entreprise comme organisation vivante "impactée" par la dynamique de la violence n'est jamais véritablement au centre de l'analyse. La dimension organisationnelle, la compréhension des tensions, des leviers ou des freins internes, les jeux de pouvoir des différents acteurs face à cet enjeu humain méritent pourtant un travail d'investigation.

Pour aller plus loin, il nous faut approfondir certains aspects du processus complexe de réaction et de prise en compte de la violence par l'entreprise. À travers des observations de terrain, nous essayerons d'abord de comprendre les conditions d'adaptation à l'insécurité, tant au plan collectif qu'individuel, et d'objectiver diverses attitudes relevées. Plusieurs expériences pourraient être analysées ici pour amorcer ce travail ; celle de la Société de transport de l'agglomération stéphanoise (STAS) peut nous éclairer.

VIVRE AVEC L'INSÉCURITÉ AU QUOTIDIEN : UNE ADAPTATION PARADOXALE

À partir d'une expérience singulière de développement de programmes de prévention et de sécurité sur le réseau de transport en commun de la STAS, nous avons eu l'occasion d'observer et d'apprécier la complexité des liens de cette organisation – confrontée significativement alors à la violence quotidienne – avec son environnement.

Les entreprises de transports urbains partagent beaucoup de traits communs avec d'autres entreprises de services publics, mais elles en diffèrent aussi sur certains points fondamentaux :

. Elles sont particulièrement exposées à la violence puisque toute l'organisation du réseau ne peut être "bunkérisée", c'est-à-dire qu'il n'est pas possible (matériellement, économiquement) de protéger l'ensemble des véhicules et des infrastructures des "agressions extérieures". Au final, il n'y a pas d'autres choix pour l'entreprise que d'accepter d'interroger les rapports qu'elle tisse quotidiennement avec son environnement.

. Elles sont particulièrement dépendantes économiquement des clientèles juvéniles et populaires qui fournissent une part vitale de ses ressources. Imaginer se couper, s'isoler de certains clients ou de certains quartiers, c'est assurément prendre aussi le risque économique et voir chuter la fréquentation. Au final, il n'y a pas d'autres choix que de rechercher à maintenir l'accès du transport public à tous (tout public) et partout (continuité territoriale). Toutefois, comprendre les rapports de l'entreprise avec l'environnement conduit à penser la complexité.

Un premier état des positions des différents acteurs de cette entreprise (effectué lors de l'été 1997) relevait une étonnante diversité de lectures sur les raisons mêmes du ressentiment à l'égard des conducteurs de bus : bien peu d'acteurs de l'entreprise disposaient à l'époque d'un diagnostic commun supposé rendre intelligible "la dynamique de la violence" à l'égard de ce service public. Par ailleurs, il apparaissait vite que la question de l'insécurité (on parle ici des violences externes) voyait son statut évoluer rapidement dans l'entreprise : par effet de balancier, l'on passait rapidement de la phase du déni à celle de l'explication unique, omnipotente (l'insécurité étant alors sensée expliquer à elle seule tous les problèmes rencontrés).

Du côté des salariés, la présence de l'insécurité dans l'entreprise pouvait être décelée très facilement ; il suffisait pour cela d'entendre les échanges quotidiens, les plaisanteries, les allusions plus ou moins voilées entre salariés, pour être convaincu de cette omniprésence au cœur même des interactions, des échanges entre les hommes et les femmes de l'entreprise. Pour situer ce degré d'imprégnation de l'insécurité, l'on peut témoigner de la quasi-obligation faite alors aux salariés de se situer, de prendre position face à ce problème : "face à l'adversité". Comme en temps de guerre, lorsque l'on est obligé de choisir son camp, les jeunes conducteurs, nouveaux entrants dans la société de transport, avaient bien peu le loisir de rester longtemps en dehors du conflit (solidarité oblige), c'est-à-dire d'adopter une position détachée ou trop distante vis-à-vis de ce qui était décrit par tous comme un fléau. La perception de l'environnement extérieur à l'entreprise était alors fortement marquée (perçu comme excessivement dangereux). Certains salariés se rendaient alors au travail avec une arme à feu.

Du côté des responsables de la société, qu'ils soient cadres, dirigeants ou élus chargés de mettre en œuvre une politique, un certain flottement était observable : derrière des propos apparemment déterminés pouvaient se déceler facilement des intérêts antagonistes. Cette divergence entre les approches des responsables permettait à certains élus de radicaliser leurs propos (à l'image du débat politique de l'époque) et à certains cadres dirigeants d'utiliser (de tenter "d'instrumentaliser") le mécontentement lié à l'insécurité à des fins de management.

Comprendre les logiques des différentes positions prises sur la question de l'insécurité, les points de vue des responsables dans l'entreprise, c'est donc s'interroger sur les intérêts de ces

ENCADRÉ 1

Violences, Travail, Environnement (VTE)

L'association Violences, Travail, Environnement, fondée en 1998 à partir de la rencontre de divers acteurs engagés contre la violence propose un appui aux entreprises confrontées au problème.

Elle intervient auprès d'organisations de statuts divers et de tous secteurs (services publics, collectivités territoriales, banques, grande distribution, énergie, communication, mouvement sportif...).

Elle propose différents services :

- soutien psychologique auprès de salariés ayant subis des violences ;
- formation des acteurs de l'entreprise ;
- conseil et appui pour l'accompagnement de la prévention.

VTE a organisé trois colloques et divers séminaires sur la violence au travail.

Violences, Travail, Environnement

37, rue Michelet, F-42000 Saint Étienne

Tél.: 33 (0) 4 77 33 64 92 – vt@wanadoo.fr

acteurs, c'est tenter de situer leur fondement. Pour rappeler les termes de P. Bourdieu : *“Un point de vue, c'est une vue prise à partir d'un point et l'on doit se demander comment est situé ce point : on voit bien que le point de vue sur l'événement dépend de la position de celui qui le formule... Donc sur les événements qui font problème, des points de vue vont s'affronter, c'est-à-dire des tentatives pour s'approprier le mouvement, pour le construire”* (2).

Un travail d'objectivation sur les jeux de pouvoir face à l'insécurité reste à faire : soulignons juste ici pour l'instant le caractère directement “intéressé” de certains propos de responsables de l'entreprise. Du côté de l'encadrement, la présence de l'insécurité autour de l'entreprise peut donc ne pas présenter que des inconvénients :

. La violence externe à l'entreprise permet notamment de “faire bloc contre l'extérieur” et d'éviter des questionnements internes parfois dérangeants. Cette posture classique, observée dans de nombreux cas, présente quelques avantages pour certains responsables qui voient là une occasion précieuse de construire une solidarité apparente à propos de préoccupations humaines généralement fortement valorisées.

. Cette attitude de solidarité de façade permet de se donner l'illusion d'intérêts communs face à l'agression extérieure. Elle masque les conflits d'intérêts et elle procure ce que certains identifient comme “des bénéfices secondaires”. Dans la société de transport, certains cadres avaient bien compris ce qu'ils pouvaient gagner en interne dans ces situations de violences externes et les bénéfices potentiels qu'elles peuvent procurer en “retour d'image”. Elle est souvent le corollaire d'une situation de déni ou de gêne de l'entreprise qui ne peut assumer clairement les conséquences internes de l'insécurité.

L'organisation, obligée de composer durablement avec la présence de la violence, incapable d'intervenir efficacement pour préserver ses salariés de ces effets, finit alors par délivrer un message paradoxal que l'on pourrait caricaturer ainsi : “Non, ce que vous vivez n'est pas normal, mais débrouillez-vous au mieux sur le terrain puisque votre attitude influence en retour les comportements des agresseurs potentiels et peut précipiter ou éviter certains incidents”. C'est dire que l'irruption de la violence sur la scène du travail pour des salariés non préparés (ni recrutés comme agents de l'ordre, ni comme agents de sécurité...) a été vécu au départ comme une “aberration” et a conduit certains managers à des incohérences et à des raisonnements à courte vue.

Dans un premier temps, il est logique que l'entreprise se soit tournée vers l'extérieur – et notamment vers les services de l'État – à la recherche de solutions. Généralement, il s'agissait alors de “demander plus” : plus de fermeté, plus de policiers, plus de contrôles. L'externalité des solutions à la violence est apparue en effet comme allant de soi dans un pays où la régulation centrale de la violence est opérée par l'État (3). Message paradoxal prenant acte de l'impuissance de l'entreprise à protéger efficacement les salariés : recours massif à l'État dans un premier temps, demande de protection externe sans remise en cause du fonctionnement interne, rapport à l'environnement quasi inexistant, sentiment de menace généralisée venant de “l'extérieur” de l'entreprise, obligation pour les salariés exposés de gérer par eux-mêmes les rapports conflictuels, inflexion des systèmes de valeurs chahutés par l'impuissance collective à agir..., telles sont quelques-unes des caractéristiques essentielles de la situation de cette entreprise de transport collectif au départ de la mise en place de l'expérience en 1997.

L'intériorisation collective du sentiment d'impuissance et parallèlement l'obligation faite aux salariés de gérer individuellement pour faire face, expliquent l'étonnante adaptation à la situation et la conviction largement partagée au départ qu'aucune évolution n'est possible : “On ne pourra rien y changer, on ne peut pas maîtriser l'environnement extérieur de l'entreprise”.

DYNAMIQUE DE LA VIOLENCE : LA SPIRALE DE LA DÉGRADATION

La cohabitation quotidienne avec la peur génère des adaptations comportementales et organisationnelles importantes. Au niveau du salarié se développe progressivement le sentiment de n'être pas compris, voire de ne pouvoir retraduire de manière simple et intelligible l'expérience et le vécu quotidien de la peur (4). Au sentiment d'abandon peut alors succéder une adaptation – par nécessité – à une situation malsaine.

Par ailleurs, outre la peur générée par l'exposition aux risques, un autre aspect est à prendre en compte, c'est la spécificité de la relation de service public. Cette relation structure en effet fortement les interactions entre salariés et usagers et incite le plus souvent les professionnels à une certaine réserve, à une apparence de maîtrise du rôle en public. Au plan comportemental, cela se traduit par l'obligation de "garder son poing dans sa poche", l'impossibilité de réagir spontanément à certaines provocations, et provoque des tensions intérieures importantes. Ces tensions se libèrent parfois à contretemps et provoquent des coups de colère, des remontrances ou des attitudes nerveuses de la part des salariés victimes. Beaucoup d'observations de terrain évoquent ces "colères décalées".

Ces manifestations de mauvaise humeur, en direction d'un public souvent peu concerné par l'origine du conflit, alimentent en retour le ressentiment à l'égard de salariés jugés peu aimables et peu disponibles envers la clientèle : "Vu leur comportement, on comprend qu'ils se fassent agresser". Au final, c'est le désengagement qui prévaut le plus souvent pour le salarié : un état de désillusion à l'égard des institutions et le sentiment d'être abandonné, seul, et en première ligne.

Par ailleurs, ces interactions violentes se produisent dans une organisation particulière, l'entreprise. Faute de ne pouvoir assumer la situation au départ, celle-ci va favoriser une dynamique de "caisse de résonance" dont les effets peuvent se montrer particulièrement dévastateurs. Un phénomène interroge souvent l'observateur extérieur : celui de l'identification de salariés à d'autres victimes d'agressions au travail. Les transports urbains présentent de nombreux exemples troublants où des salariés écoutant l'un de leur collègue témoigner de ce qu'il vient de vivre donnent le sentiment de vivre eux-mêmes l'événement : "C'est comme si j'avais pris moi-même le coup". Combien de fois et dans combien de situations différentes, cette phrase n'a-t-elle pas été prononcée ?

Pour Morgan ⁽⁵⁾, l'organisation peut être analysée sous différents angles :

. L'angle du psychisme révèle la dimension passionnelle de l'organisation. C'est une prison mentale où se libèrent les pulsions, elle est traversée par l'amour, la haine, les passions ; on y relève des défenses, des névroses de groupes. La violence active encore naturellement cette propension à dramatiser et aveugle généralement les protagonistes.

. L'angle culturel s'intéresse lui à la structuration de l'organisation par des rites propres, des normes de comportement idéal... Cette dimension anthropologique de l'organisation permet de souligner autrement l'impact de la violence qui vient désorganiser sensiblement le monde très réglé des transports publics ; en effet, l'agression a généralement des conséquences pratiques sur l'ensemble du réseau puisqu'elle génère des retards importants et crée des dysfonctionnements en cascade qui se répercutent sur l'ensemble du trafic.

. L'angle organique perçoit l'organisation comme un milieu

vivant qui génère ses propres besoins et adapte et régule son rapport à l'environnement. Cet aspect écologique renseigne sur la capacité d'adaptation à un environnement hostile. Cette adaptation au terrain est perceptible le plus souvent au niveau individuel (indices comportementaux, attitudes, règles de politesse) et parfois au niveau d'une équipe complète (consignes spécifiques, conditions d'intervention, stratégies d'évitement, déplacements en groupe). Toutefois, le processus d'adaptation reste le plus souvent périphérique à l'entreprise. La direction tente souvent d'ignorer ou de minorer ce qui se passe et s'aménage sur le terrain. Rares sont les adaptations explicitement assumées par l'entreprise, ce qui renforce évidemment la coupure interne et le sentiment de distance entre la direction et les salariés.

. L'angle "interactionniste", enfin, révèle l'organisation comme lieu de production de mises en scène obligées, organisées, fortement déterminées par les situations traversées. Le courant interactionniste insiste notamment sur la cohérence de la mise en scène, sur la nécessité de conserver la face. Il permet de décrypter autrement le processus engagé dans l'interaction conflictuelle. L'image de soi produite dans la confrontation à la violence n'est pas sans conséquences dans les relations au travail.

Ces différentes approches témoignent du caractère éminemment vivant et réactif de l'organisation où, face à la peur, se développe constamment une alchimie complexe et instable.

Par ailleurs, en France, depuis plusieurs dizaines d'années, l'insécurité urbaine est décrite comme relevant d'un processus généralisé de dégradation du lien social. Sans reprendre ici le (récent) débat sur le traitement médiatique de l'insécurité, on remarquera tout de même que jusque dans un passé très proche, très peu de commentaires journalistiques échappaient à une dramatisation du problème. Les faits étaient inévitablement présentés comme "de plus en plus violents", commis par des auteurs "de plus en plus jeunes", étant d'ailleurs "de plus en plus déstructurés"...

Ce sentiment de montée inexorable de la violence, de l'incapacité à enrayer socialement ce fléau malgré la force des discours ambiants, a eu sa traduction logique dans l'entreprise : "Que peut-on faire ici, alors que tout le monde démissionne dehors ?", s'interrogeaient publiquement il y a quelques années beaucoup de responsables de la vie de l'entreprise.

Pour le salarié, la phase d'adaptation à la situation suit généralement la phase de désillusion face aux institutions publiques. Cet enchaînement permet de mieux comprendre les conditions de retrait personnel face à l'insécurité et de renseigner sur l'apparente "gestion opportuniste" des situations rencontrées dans l'exercice du métier : il faudra désormais au salarié apprendre à subir sans réagir.

Pour autant, à un moment donné dans l'entreprise, un certain nombre de conditions peuvent être réunies pour que

l'on ressent le besoin de “faire quelque chose” : la répétition des événements, un seuil franchi lors d'un incident, quelques acteurs ressources convaincus et mobilisés (médecin du travail, service social, direction des ressources humaines par exemple) incitent alors l'entreprise à passer le cap et à prendre ce problème en compte.

RELEVER LE DÉFI DE L'INSÉCURITÉ DANS L'ENTREPRISE, UN MOMENT DÉLICAT

Une fois l'émotion liée à un acte violent apparemment retombée, la tentation est grande pour l'entreprise – un instant malmenée – de revenir à ses préoccupations habituelles. Il en va ainsi de la prévention de la violence au travail comme de la dynamique de prévention en général : devant l'enjeu que représente le changement à opérer dans l'organisation, le plus simple est encore d'attendre. Ce choix de ne rien faire dépend généralement directement des apparences sociales, de l'impact émotionnel déclenché par ces faits de violence dans le collectif de travail. Quelquefois, cette décision peut être prise de manière rationnelle. Une évaluation est alors faite des coûts (financiers, symboliques, en adaptation...) et des incidences attendues en retour. Au terme d'une appréciation approfondie des conditions nécessaires à un renversement de perspective face à la violence, l'entreprise peut décider de ne rien faire ou d'attendre des conditions plus favorables. Ces conditions plus favorables peuvent être, par exemple, une prise en compte dans le plan de formation de l'organisme paritaire, l'attente de subventions accordées par l'État ou les collectivités territoriales, la signature d'un appel d'offres au niveau de la branche...

Les bonnes raisons de ne pas se préoccuper tout de suite des incidences de la violence au travail et de différer le moment où l'on va “plonger dans le problème” sont nombreuses et argumentées. Les conditions de mobilisation dépendent le plus souvent du collectif. Pour autant, la décision de l'engagement dans une démarche “sensible” tient aux jeux de pouvoir des acteurs et renvoie à une approche essentiellement humaine de l'organisation^(6, 7).

La prise de décision au niveau de l'entreprise relève aussi de sa capacité de projection temporelle. Paradoxalement, en effet, à court terme la décision d'investir cette question risque de stimuler le débat en interne et d'activer fréquemment le pessimisme ambiant : les attentes des salariés sont alors tellement importantes, le sentiment d'abandon si présent, la méconnaissance des ressources de l'environnement de l'entreprise si patente que les solutions proposées apparaissent alors peu crédibles aux yeux des salariés ou de leurs représentants. Par ailleurs, cette bonne volonté de l'entreprise va être portée, parfois maladroitement, par des cadres peu rompus à ce genre d'exercice et qui vont surtout communiquer

aux salariés leur distance vis-à-vis du problème, renforçant ainsi le sentiment d'une difficulté insurmontable.

Lors de ce moment d'engagement, beaucoup d'éléments mal contrôlés peuvent surgir. L'expérience montre qu'il vaut mieux savoir gérer une progression constante dans le temps, qu'afficher immédiatement une batterie de mesures impressionnantes. La lutte de l'entreprise contre la violence gagne à être perçue en effet comme une préoccupation de fond qui ne peut que s'inscrire dans la durée.

Lorsque la situation est très dégradée, que des salariés de l'entreprise connaissent de manière récurrente des violences externes, que la peur envahit l'organisation..., il est clair que le moment de la prise de décision va constituer un enjeu demandant une gestion appropriée. Annoncer que l'on veut se saisir du problème ne suffira vraisemblablement pas à dissiper la peur et va générer des débats difficiles, des turbulences d'autant plus fortes que l'on semble légitimer et reconnaître aujourd'hui ce qui apparaissait hier encore aux yeux des salariés comme dénié par l'organisation. Plus la prise en compte apparaît tardive, forcée, maladroite, plus la réaction est généralement importante. Les entreprises risquent donc d'agir au regard de cette maîtrise du temps et de la capacité à se projeter ou non au-delà de ces turbulences.

Enfin, la prise en compte par l'entreprise conduira généralement à assumer une approche, à s'expliquer devant un collectif : les partenaires sociaux, le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), l'Assemblée générale. Or, cette dimension collective – si décisive sur ce sujet – peut dissuader nombre d'acteurs peu préparés à assumer l'ensemble du problème.

La dynamique de la violence – ou de la peur qui l'entoure dans l'organisation – demande des engagements et des procédures simples et claires. La victimologie nous sensibilise aux besoins et aux conditions de prise en charge des personnes traumatisées : lorsque nous venons de subir un traumatisme, nous sommes extrêmement sensibles à ce qui entoure et suit l'agression^(8, 9). Faciliter la prise en charge, c'est donc s'engager très clairement – formellement – sur ce qui va être fait en cas de problème. Renvoyer la gestion de la situation à la disponibilité ou à la sensibilité de l'encadrement, imaginer que les personnes sauront se comporter et décider de manière cohérente et rationnelle lors d'un événement difficile, c'est méconnaître la puissance des émotions et les attentes des salariés à l'égard du “cadre protecteur de l'entreprise”.

Faire face à la violence doit donc conduire l'entreprise à un minimum de formalisme. Il y a lieu d'imaginer des procédures, des règles de sécurité, des chartes, des protocoles, des conventions... qui structurent et déterminent les rôles précis des acteurs ressources en cas de violence (que ces acteurs soient internes ou externes à l'entreprise). Ces dispositifs doi-

vent résister à l'épreuve des faits et être mis en œuvre chaque fois que nécessaire en limitant au maximum l'interprétation personnelle. Leur validation par les acteurs de l'entreprise (via le CHSCT par exemple) symbolise alors la capacité du collectif à ne pas subir et à s'entendre malgré les divergences d'intérêts pour être plus fort et résister ensemble à l'insécurité et à son cortège de malheurs subis par les salariés.

DES NIVEAUX DE MATURITÉ VARIABLES

Un certain nombre de professions particulièrement exposées à la violence externe ont développé et capitalisé des connaissances, puis en ont évalué les résultats. Aujourd'hui, certains secteurs ont beaucoup progressé sur l'intégration de ces politiques. On pense bien sûr aux transports publics qui ont sans doute – du fait même des conditions d'exercice – la réflexion la plus achevée sur le sujet (parce qu'intégrant obligatoirement la prise en compte de l'environnement de l'entreprise). On pense aussi au secteur bancaire dont les salariés sont depuis toujours exposés aux braquages et depuis peu de temps aux tensions et menaces avec une clientèle devenue parfois agressive. D'autres secteurs sont actuellement en train de se mobiliser face à la violence et évoluent rapidement : grande distribution, autres entreprises de services publics, collectivités territoriales, hôpitaux, administrations.

Des générations de réponses, des niveaux de maturité très différents cohabitent aujourd'hui et rendent l'approche de l'organisation assez subtile : là où tel acteur vivra une décision sur le mode de l'audace, tel autre y verra une réponse somme toute très classique et élémentaire. Dans certaines entreprises de services publics, la confrontation à la violence oblige à revoir nombre de procédures d'exploitation, mais forge aussi une nouvelle approche de la relation à la clientèle. Il ne s'agit plus alors de se protéger "à la marge" des excès de la violence, mais bien d'interroger le service produit, sa perception par l'environnement, son intégration dans un ensemble. La confrontation de l'entreprise à la violence peut la conduire au final à des inflexions importantes, voire à reconsidérer son environnement pour mieux s'y investir.

Face à ces questions, de nouveaux acteurs émergent aujourd'hui dans l'entreprise. Parfois issus des sciences sociales, parfois d'autres origines (ergonomes, travailleurs sociaux, juristes), ces professionnels d'un nouveau genre tendent à occuper un espace original. Une culture particulière se structure progressivement. Les références à la politique de la ville se mêlent ici avec celles de la victimologie. La direction des ressources humaines de l'entreprise est souvent le point d'appui de ces professionnels qui tentent de situer leur démarche dans une "autre dimension" dont la question humaine est la clé de voûte. ■

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1 - CONSEIL NATIONAL DES TRANSPORTS. La violence et l'insécurité au travail dans les transports en France aujourd'hui. Avis du CNT ; Rapporteur : R. Blatter ; 2002.
- 2 - BOURDIEU P. Intervention à l'Université Lumière - Lyon 2. Document ronéotypé Sociofil, 1987.
- 3 - ROCHE S. Sociologie politique de l'insécurité. Paris : PUF, 1998.
- 4 - ROCHE S. La société incivile. Paris : Seuil, 1996.
- 5 - MORGAN G. Images de l'organisation. Laval : Presses de l'Université, 1996.
- 6 - CROZIER M, FRIEDBERG E. L'acteur et le système. Paris : Le Seuil, 1977.
- 7 - FRIEDBERG E. L'analyse sociologique des organisations. Paris : L'Harmattan, 1987.
- 8 - DEBOUT M. Violences, travail et environnement. Rapport au Conseil économique et social ; 1998.
- 9 - DEBOUT M, LAROSE C. Violences au travail. Paris : VO Éditions, 2003.

Autres références

- COLLECTIF. Actes du colloque "Comprendre la violence. Quelles réponses ?" ; avril 2003 ; Lyon. *Revue Le Croquant* 2003 ; (38/39).
- BAUER A, RAUFER X. Violences et insécurité urbaine. Paris : PUF, 2001.
- BERNOUX P. La sociologie des entreprises. Paris : Le Seuil, 1995.
- BOURDIEU P. Questions de sociologie. Paris : Éditions de Minuit, 1980.
- BOURDIEU P. Raisons pratiques : sur la théorie de l'action. Paris : Le Seuil, 1994.
- FLAMANT N. Une anthropologie des managers. Paris : PUF, 2002.
- PAGES M, DE GAULEJAC V, DESCENDRE D, BONETTI M. L'emprise de l'organisation. Paris : PUF, 1993.
- ROCHE S. La société d'hospitalité. Paris : Le Seuil, 2000.
- ROCHE S. La délinquance des jeunes racontée par eux-mêmes. Paris : Le Seuil, 2001.
- ROCHE S. Tolérance zéro ? Paris : Odile Jacob, 2002.
- SAINSAULIEU R. L'identité au travail. Paris : PFNSP, 1988.