



Séminaire du 16 septembre 2010

**Violence verbale et
physique sur le lieu de travail**

Madame Françoise Schillinger
Conseils & Formation

L'agression : un phénomène de société

Comment y faire face?

Que faut-il savoir?

Programme

- 1. La violence dans notre société
- 2. Les aspects culturels de la violence
- 3. Les mécanismes de l'agression
- 4. L'agression verbale : causes, symptômes
- 5. L'agression à la place de travail et mobbing
- 6. Stress et burnout
- 7. Solutions individuelles et au niveau du management

Typologie des agressions

- ✓ L'incivilité : absence de respect d'autrui
- ✓ L'agression verbale
- ✓ L'agression physique
- ✓ L'acte violent
 - Les professions les plus touchées :
 - Manipulation de valeurs et d'argent (caissiers, vendeurs, etc.)
 - Services de soins, conseil et formation (infirmiers, travailleurs sociaux, etc.)
 - Contrôle et application de la loi (police, gardiens de parcs, etc.)
 - Travail au contact de personnes potentiellement violentes (gardiens de prison, personnel d'établissements psychiatriques, etc.)
 - Ceux qui travaillent seuls (taxis, kiosques, démarcheurs, etc.)

Le cycle de la violence

- ✓ Première phase : l'escalade de la tension
 - ✓ Climat de peur et d'anxiété pour la victime
 - ✓ Violence verbale et psychologique en crescendo
- ✓ Deuxième phase : l'explosion
 - ✓ Agression dévastatrice et parfois physique
 - ✓ Moment de traumatisme pour la victime
- ✓ Troisième phase : l'accalmie
 - ✓ Tentatives de justifications et d'explications de la part de l'agresseur
 - ✓ Doutes voire culpabilité de la victime
- ✓ Quatrième phase : la rémission
 - ✓ Excuses et promesses de ne pas recommencer
 - ✓ La confiance renaît.....
 - ✓ ***Puis, retour à la première phase***

Théories

- Les théories de l'évolution : l'être humain, surtout l'être mâle, pour survivre et protéger son patrimoine génétique a dû combattre son environnement
- Les facteurs neurologiques
- Les influences génétiques
- Les influences biochimiques : alcool, drogues, taux de testostérone, niveau bas de sérotonine

La théorie de la frustration-agression en relation avec l'agression hostile

- La frustration peut conduire à l'agression : lorsque l'individu est confronté à des facteurs qui l'empêchent d'atteindre ses objectifs, il tend à réagir par l'agression (contre autrui ou soi-même) ou en dirigeant l'agression contre un objectif autre que le sujet de la frustration (un travailleur a reçu un reproche de son chef va se disputer avec sa femme, qui va gronder son fils, qui va donner un coup de pied à son chien, qui va mordre le facteur.....)

Mais...

- La frustration ne conduit pas toujours à la violence
 - Education
 - Genre et culture
 - Personnalité
 - Influences sociales

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*

Jeunes et environnement scolaire

- 15% des élèves victimes de maltraitance, exclusion ou agression de la part de leurs camarades
- En 30 ans, beaucoup de changements : plus de pression normative de la société avec, en plus, une forte pression scolaire de réussite
- Compétition intense... il faut jouer des coudes pour réussir

La responsabilité de l'adulte

- Tout groupe d'enfants, non régulé par un adulte, cède à la violence
- Deux actions :
 - Redire clairement les règles, en famille et à l'école
 - En cas de harcèlement, réagir avec une autorité scolaire compétente

Le crescendo de la violence/1

- Les codes et les rituels ont disparu
- Les tabous ont disparu
- Les sujets sensibles : l'injustice, le manque de respect. Le sentiment d'avoir été offensé induit des actes de violence « sauvages »
- Sentiment d'être victimisés par une société injuste alors qu'ils sont les auteurs des actes violents

Le crescendo de la violence/2

- Dans un conflit, on cherche à sauver son innocence et se considérer comme auteur demande une réflexion importante.
- Les modèles et références influencent le comportement du jeune. Ils ont besoin d'adultes qui leur donnent des réponses claires.
- La réponse violente est aussi liée à une perception erronée de la force et de la masculinité
- La violence au féminin se manifeste de manière subtile, par intimidation, exclusion, etc., de façon moins directe ou physique que la violence masculine

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.

Deux types

- 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)

Prévention

- Assurer la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail
 - Evaluer les risques
 - Etablir une politique claire
 - Prévenir la violence par des mesures physiques (caméras, éclairage, etc.) et organisationnelles (méthodes de travail)
 - Former et informer, apprendre à gérer les situations de tension
 - Mettre en place des procédures d'intervention en cas d'agression

Mesures

- Ne pas laisser une victime ou un témoin d'un acte d'agression seul suivant un incident
- La direction et l'encadrement doivent s'impliquer dans l'aide aux victimes
- Fournir une aide psychologique
- Fournir une aide sur le plan juridique et administratif
- Réévaluer les risques

Le mobbing/1

- 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.
- Heinz Leymann, psychologue suédois, a introduit ce terme pour définir le harcèlement moral

Le mobbing/2

- Quelques caractéristiques :
 - 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/3

- 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/4

- 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 causes

- 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

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

Prévention

- 1. Mesures de sensibilisation
 - Prendre conscience de l'existence du phénomène et prendre position
- 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

Réactions et mesures

- L'évitement
- Le déni
- La discussion
- Le rapport (1 cas sur 5 est signalé)
- Le conseil
- Les poursuites judiciaires

Et encore?

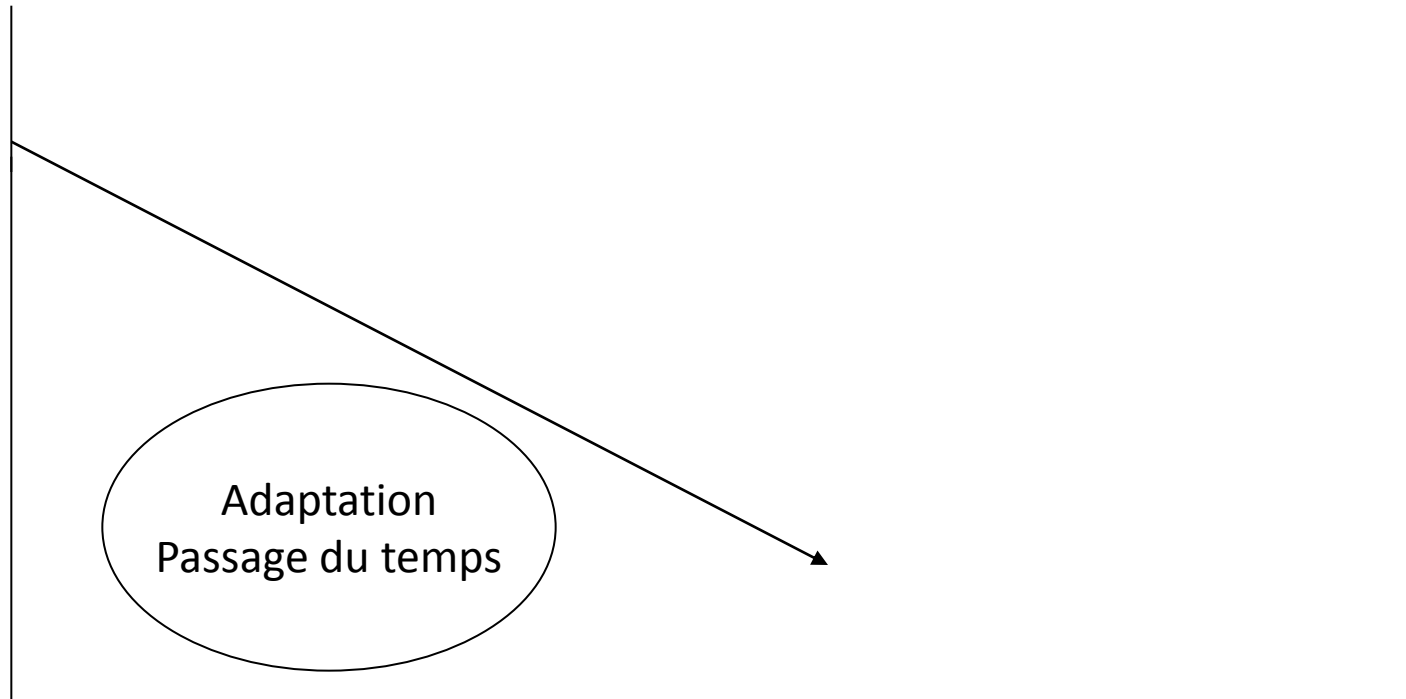
- Demander de l'aide
- Rétablir et renforcer l'auto-estime
- Eviter la culpabilisation
- Veiller à ce phénomène qui se construit lentement et sournoisement
- Comprendre les défaillances narcissiques
- Apprendre à faire front

Il y a événement traumatique lorsque...

- Il y a menace de mort ou menace grave à son intégrité physique et qu'il entraîne une peur intense, de l'impuissance ou de l'horreur chez la victime.
- 40% des gens de la population générale vont vivre une expérience d'agression physique au cours de leur vie
- 29% des gens assisteront à la mort ou à la blessure grave d'une autre personne
- 28% des gens vivront un accident de véhicule grave
- 17% des gens vivront un désastre naturel

- 90% de la population vivront dans leur existence au moins un événement traumatique
- Tous ne souffrent pas de TSPT
- Les événements les plus dévastateurs sont ceux de type interpersonnel, causés par la main de l'homme. L'aspect intentionnel bouleverse de façon particulièrement grave la conception du monde et de la nature humaine de la victime. L'horreur et l'aspect imprévisible, incontrôlable de l'événement rendent le phénomène encore plus dévastateur.
- Les femmes présentent le double de risques de développer un TSPT

– Symptômes



Temps

1 mois

2 mois

3 mois

x mois : retour à la vie normale
Digestion de l'événement.
Les symptômes non traités qui restent présents
à 3 mois se cristallisent et demeureront
stables.
Ils deviennent chroniques.

Divers types de symptômes

- Crainte :
 - Impression subjective de danger ou de menace, ressenti, sentiment d'impuissance et d'horreur
- Anxiété :
 - souvenir répétitifs, rêves, impressions soudaines, somatisation, flashbacks
- Evitement de situations liées au traumatisme :
 - Efforts pour éviter les pensées, conversations, activités, lieux, retrait, incapacité de se souvenir
- Activation neurovégétative :
 - Problèmes de sommeil, irritabilité, colère, difficulté de concentration, sursauts exagérés, hyper vigilance
- Détresse :
 - altération du fonctionnement social, professionnel, etc.

3 éléments influencent les réactions de la victime

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

Facteurs prétraumatiques

- Facteurs de stress
- Etat dépressif, anxieux ou de dépendance
- Traumatismes antérieurs
- Conception de la vie, du monde
- Styles attributionnels (externe ou interne):
 - Façon que l'on a d'attribuer la responsabilité ou l'explication à ce qui nous arrive, de lui donner un sens
- Traits de personnalité:
 - gagnant, perdant, rigide, adaptatif
- Sexe et âge

Facteurs déclencheurs : l'événement

- Caractéristiques de l'événement :
 - violence de l'événement,
 - la menace à sa vie ressentie,
 - actes intentionnels,
 - le côté intrusif – frontières personnelles profanées,
 - aspect déshumanisant – négation par l'agresseur de la dimension humaine de la victime, humiliation,
 - le côté imprévisible et incontrôlable,
 - violence touchant aux enfants
- Emotions pendant l'événement
- Ressemblance à des traumatismes antérieurs
- Similitudes de l'événement avec des aspects de la vie personnelle
- Deux types d'événements
 - Type 1 : isolé, imprévisible, soudain, court dans le temps
 - Type 2 : chronique, répétitif, intentionnel

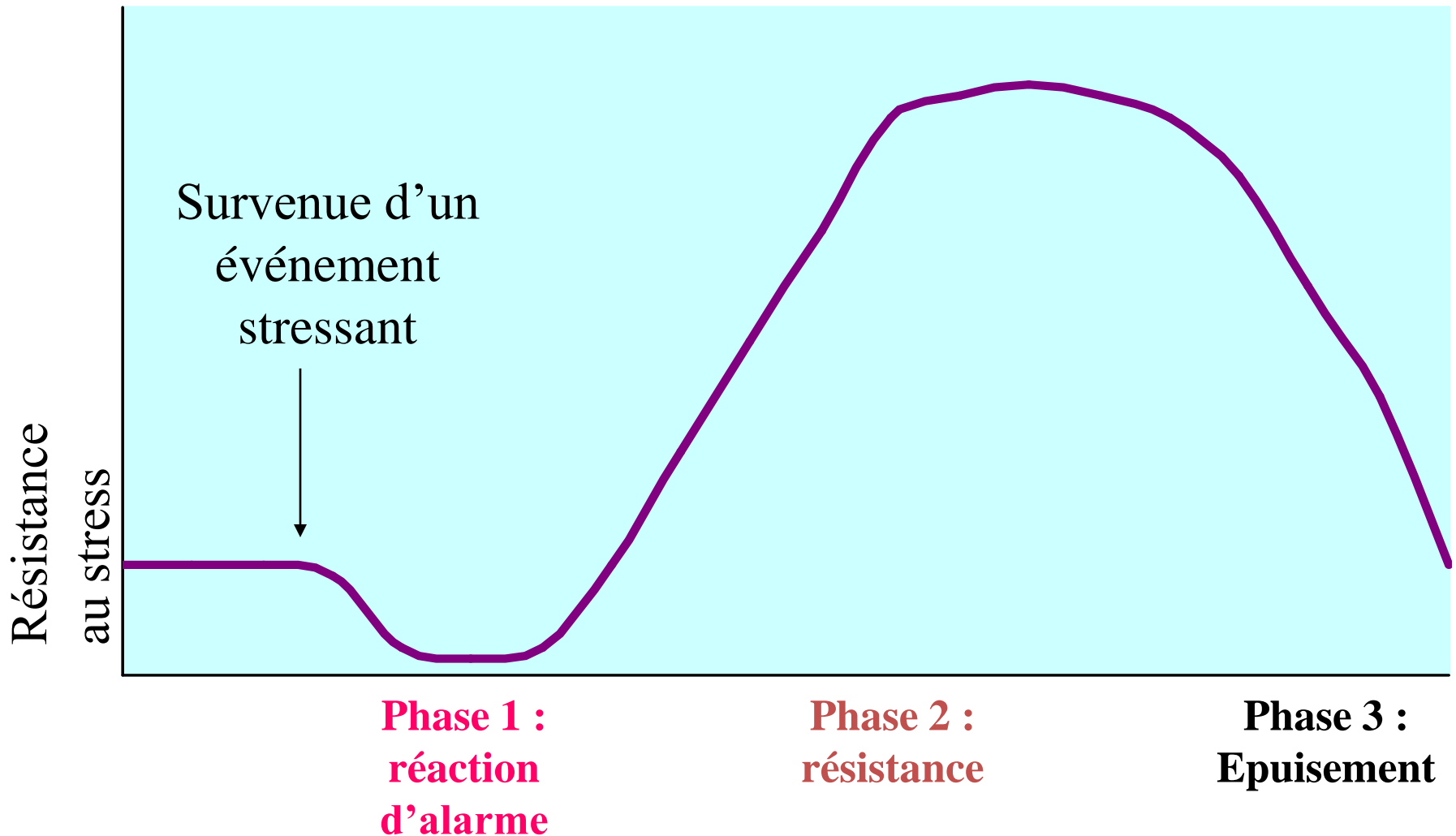
Facteurs de maintien

- Soutien de l'entourage (émotionnel et technique)
- Poursuites légales
- Jugement social (milieu personnel, social et professionnel :
 - préjugés, attitude de la hiérarchie, etc.
- Séquelles physiques
- Impact sur les relations interpersonnelles
- Attribution causale
- Evaluation du risque élevé
- Conception et relation avec ses émotions

Comprendre...

- Il faut savoir qu'il peut être très difficile, voire dérangent pour l'entourage d'être à l'écoute de la victime d'un acte violent ou d'un fait particulièrement grave. Même si l'on a l'habitude de côtoyer des situations pénibles, la détresse peut être bouleversante et il n'est pas aisé de garder la capacité de communiquer avec empathie.

Le syndrome général d'adaptation de Selye



Le burnout

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

=

- Syndrome 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

Un autodiagnostic

- 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)

Symptômes du stress

- Douleurs lombaires et tensions musculaires
- Maux de tête
- Problèmes d'estomac
- Pieds et mains froids
- Excès de transpiration
- Hypertension artérielle, problèmes cardiaques
- Insomnie
- Hyperglycémie
- Moindre résistance aux virus
- Ralentissement de la croissance des enfants sous stress chronique
- Problèmes dermatologiques
- Irritabilité, angoisses, dépression

STRATEGIES ANTI-STRESS

- Identifier ses stress
- Adapter ses comportements
- Décharger émotions et agressivité
- Se faire plaisir
- Savoir s'économiser
- Se créer un réseau de soutien
- Adopter une diététique antistress

Et encore ???...

- Faire des exercices de pensée positive
- Prendre du recul et relativiser
- Avoir des valeurs de référence
 - Savoir où l'on va et ce qui est essentiel
- Décider et ne pas regretter
 - apprécier ce que l'on a
- Gérer son temps et diversifier ses activités
 - se faire plaisir et penser à soi
- Eviter les malentendus
 - expliquer et être clair, précis

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

La frustration ne mène pas toujours à l'agression

- *L'agresseur a trois choix :*
 - 1. attaquer
 - 2. se retirer
 - 3. arriver à un compromis
- Le personnel en contact avec celui-ci peut par son attitude, son comportement et ses paroles, l'influencer dans ce choix et le conduire vers la 2e ou 3e possibilité...
 - ✓ **CECI PEUT S'APPRENDRE**

Un choix : agir par la formation

- Poser nos limites dans la vie de tous les jours face à l'agression voulue ou non intentionnée
- Influencer favorablement sur le comportement de l'autre
- Gérer nos émotions face aux situations difficiles
- Apprendre à reconnaître nos limites

Concrètement ?

- Etre capable de réagir de manière contrôlée et consciente dans des situations émotionnellement chargées surtout si l'agresseur est proche physiquement
 - Quelques trucs et techniques qui nous préparent à garder notre sang froid

La confrontation

- Confronter est difficile lorsque notre éducation nous a appris à être poli ou de bonne volonté.
 - L'apprentissage du non
 - Les techniques de communication
 - La confiance en soi
 - La force du langage non verbal
 - Etre cohérent pour être crédible

Quelques recommandations

- Contre qui ou quoi l'hostilité est-elle dirigée ?
- Faire appel à quelqu'un de plus expérimenté
- Ne pas hésiter à quitter les lieux et à demander de l'aide
- Ne jamais sous-estimer un interlocuteur
- Rester toujours calme et poli, mais ferme
- Etre à l'écoute, parler de manière raisonnable, utiliser le « vous avez peut-être raison »
- Utiliser des mots simples, et répéter les explications, si nécessaire

- Utiliser la reformulation
- Faire connaître ses limites d'intervention
- Rester intègre et ne jamais mentir
- Ne pas donner d'ordres
- Eviter toute attitude agressive
- Inviter à poser des questions
- Garder ses distances
- Ne jamais porter la main sur quelqu'un qui est en colère

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
- Être convaincu que l'on a droit au respect et l'exiger avec bienveillance

Et au niveau management?

L'IE

- L'intelligence émotionnelle?
- Une personnalité 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***

Sources

- Seco
- 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



Renseignements

Pour tous Conseils & Formation

Mme Françoise Schillinger

Route de Chardonne 7 – 1071 Chexbres

Tél. fax: 021 / 946 28 22 – mobile: 079 / 431 28 16

Courriel: f.schillinger@bluewin.ch