



HAL
open science

Présentation et modalités pratiques de mise en œuvre d'un modèle dédié à la prévention des violences au travail

Marc Favaro, Jacques Marc

► To cite this version:

Marc Favaro, Jacques Marc. Présentation et modalités pratiques de mise en œuvre d'un modèle dédié à la prévention des violences au travail. *Références en santé au travail*, 2018, 155, pp.25-37. hal-03079210

HAL Id: hal-03079210

<https://hal.science/hal-03079210>

Submitted on 17 Dec 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Présentation et modalités pratiques de mise en œuvre d'un modèle dédié à la prévention des violences au travail

AUTEURS :

M. Favaro, J. Marc, département Homme au travail, INRS

EN
RÉSUMÉ

Sont présentés et discutés les usages possibles d'un modèle qualitatif d'intervention sur des situations de violences en milieu professionnel. Dans le prolongement d'un travail antérieur de conception du modèle théorique, l'intérêt de disposer d'une représentation causale des divers motifs de formation des violences, ceci en complément des approches quantitatives à finalité diagnostique pour agir en prévention, est argumenté. Un exemple documente l'utilisation du modèle par deux psychologues d'un service interentreprises de santé au travail (SIST) dans un contexte professionnel fortement dégradé. Les limites d'usage observées dans les divers contextes explorés par l'étude ainsi que sur les apports pressentis, notamment du point de vue de la capacité de l'outil à aider au cadrage et à la dédramatisation de situations de travail fortement conflictuelles, sont ensuite décrites.

MOTS CLÉS

Violence / Risque psychosocial / Méthodologie / RPS

Les principaux enseignements et retombées applicatives des travaux conduits dans le cadre d'une étude de l'INRS portant sur le développement d'un modèle d'intervention sur les violences au travail (MIVT) sont présentés et discutés dans cet article.

Cette opération s'inscrit dans la continuité d'une étude antérieure ayant conduit à proposer un modèle descriptif et explicatif des mécanismes organisationnels de formation des violences au travail [1].

Il s'agissait par conséquent de poursuivre les investigations (de recherche) afin d'évaluer les modalités envisageables d'usages du modèle en situation d'intervention ou d'accompagnement d'actions de prévention en entreprises.

Plutôt que d'entrer dans le détail des diverses actions de terrain engagées, l'exposé privilégie une synthèse permettant de rendre compte autant des avancées acquises que des difficultés rencon-



© Vincent Nguyen pour INRS

trées au cours de cette expérience d'introduction d'un outil d'aide à l'accompagnement d'actions de prévention de situations de violences en entreprises.

Sont ainsi présentés :

- **Les éléments définitionnels et conceptuels :** rappel des principes généraux ayant guidé l'élaboration du MIVT (définition générale, cadre théorique, méthodologie de conception, présentation du modèle).
- **L'intérêt d'un modèle étiologique de formation des violences au travail :** argumentation sur la nécessité de disposer d'une représentation qualitative dynamique des causes de formation des violences au tra-

Présentation et modalités pratiques de mise en œuvre d'un modèle dédié à la prévention des violences au travail

vail, afin de favoriser le passage du diagnostic à l'action.

● **L'exemple d'intervention conduite par deux psychologues d'un service interentreprises de santé au travail (SIST) auprès d'un service autonome de santé au travail (SAST)** : exposé illustrant une démarche de mobilisation du MIVT en situation d'intervention sur une situation de crise.

● **Les apports pressentis et limites associées à la mise en application du modèle** : présentation des difficultés expérimentées durant l'étude et perspectives futures d'usage et d'appropriation du MIVT par les professionnels de la santé et sécurité au travail (SST) confrontés à des situations de violences.

DÉFINITION ET CONCEPT

DÉFINITION

La notion de « violences au travail » (VT) fait l'objet de nombreuses définitions qui, au-delà de distinctions habituellement rencontrées (violences internes vs externes, physiques vs psychologiques, explicites vs implicites, personnelles vs impersonnelles), présentent une caractéristique largement partagée : la violence vue comme un passage à l'acte et plus généralement comme le résultat d'une rupture par rapport à une situation antérieure réputée stable (état « routinier ») ou récupérable (conflit « contenu »). Pour les besoins de la démarche de modélisation, il a été proposé la définition générique suivante : « *les violences au travail regroupent un ensemble d'agir (physiques, comportementaux ou verbaux) dirigés à l'encontre de personnes, d'objets ou d'équipements, à l'initiative d'autres personnes sous l'emprise de situations ou de contextes professionnels dégradés* ». Cette définition a été ensuite com-

plétée en distinguant deux niveaux d'expression des situations de violences :

● un niveau « restrictif » : où la violence est définie comme un événement. Le motif est pragmatique : pouvoir identifier et intervenir sur des situations de violences présentant un caractère d'évidence (insultes, menaces, rixes) ; le modèle implicite est discontinu, car porteur d'une idée de changement brutal d'état dans le rapport individu/milieu (à l'instar de l'accident du travail) ;

● un niveau « extensif » : où la violence est plutôt conçue comme un processus (modèle continu, comparable à la maladie professionnelle). Cette seconde lecture induit un élargissement de perspective, par la prise en compte de situations dégradées (harcèlement, maltraitance, refus de communiquer) pouvant donner lieu à des conflits d'interprétation.

LE MODÈLE D'INTERVENTION SUR LES VIOLENCES AU TRAVAIL (MIVT)

Concernant le cadre conceptuel de l'étude, celui-ci privilégie une lecture selon laquelle ce serait l'accumulation de contraintes diverses (techniques, opérationnelles, contextuelles) qui conduirait, si rien n'est fait, à un « dérèglement organisationnel » [2] de plus en plus marqué (encadré 1). Outre que pour faire œuvre de prévention, cette posture théorique contient et justifie implicitement la nécessité de promouvoir une diversité de processus de régulation internes à une organisation de travail, elle met aussi au centre des préoccupations de l'action de prévention un ensemble de déterminations organisationnelles, ceci préférentiellement aux explications individualisantes (« personnalité fragile ») ou à l'inverse surplombantes (« mondialisation »),

souvent spontanément invoquées face à des constats de violences en contextes professionnels.

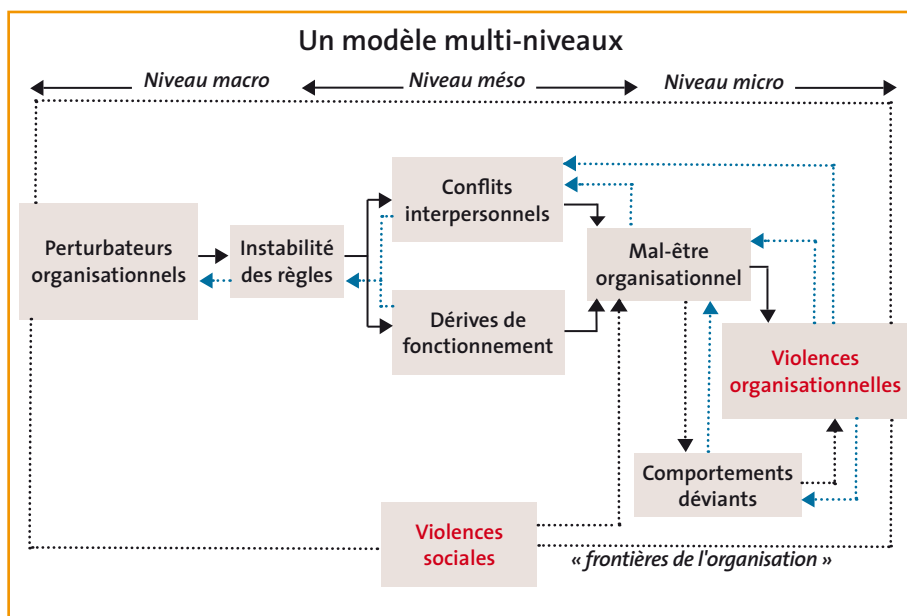
Dans sa formulation princeps, le MIVT est décrit en figure 1 : résultant d'un examen de la littérature dédiée aux questions de violences au travail et de l'expérience d'une longue intervention conduite dans une entreprise de transport urbain [3] et selon un schéma distinguant entre niveaux macro, méso et micro, la figure 1 identifie et positionne différentes « situations - problèmes » (encadré 2) à prendre en considération en vue d'envisager une variété d'actions d'analyse et de prévention.

Encadré 1

> ILLUSTRATION D'UNE DÉRIVE ORGANISATIONNELLE PRODUCTRICE D'UN COMPORTEMENT HOSTILE

Divers incidents, bénins ou plus préoccupants, émaillent la vie quotidienne d'une entreprise de transport urbain : accrochages sur la route, déguidages (sortie du rail) répétés de rames de tramways, relations tendues entre conducteurs (de bus ou de trams) et clients ainsi qu'avec le poste de contrôle-commande... L'examen de ces situations (dans un contexte d'intervention au long cours) montre une carence d'analyse de ces dysfonctionnements (absence de méthode structurée d'analyse des événements de type retour d'expérience) couplée à une faible considération par la hiérarchie des tensions et du mal-être générés par de telles situations. L'intervention contribuera à montrer le lien existant entre ces difficultés et l'augmentation et l'exacerbation de tensions, d'accusations réciproques d'incompétence entre membres de l'entreprise ou entre services (roulage, maintenance). Les actes de violence ne tarderont pas. Ainsi, un cadre (démissionnaire) rapportait qu'en ouvrant son vestiaire, une lourde pièce métallique, installée à l'évidence intentionnellement en équilibre instable sur une étagère en partie haute, était tombée au sol, manquant de peu de le blesser aux pieds.

Figure 1 : Modèle d'analyse et d'intervention sur des situations de violences au travail.
(Cf. encadré 2 ci-contre)



Ce schéma de principe inclut aussi les relations de causalité circulaire susceptibles d'être identifiées (les flèches noires symbolisant les relations directes d'une situation à l'autre et les flèches bleues les relations en retour, les flèches noires en pointillées mentionnent des liens considérés comme plus hypothétiques).

Une telle proposition d'analyse favorise par voie de conséquence un format d'intervention orienté vers des perspectives transformationnelles situées à ce même niveau organisationnel, ce qui signifie une action conçue le plus en amont possible d'événements indésirables identifiés par ailleurs (ex. : états explicites de conflit, de crise, d'agression, d'isolement...).

En complément à ce propos, il est rappelé que les enquêtes SUMER (Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques) [4] confirment régulièrement la forte contribution de « dysfonctionnements de l'organisation du travail », notamment sur les

taux de déclaration de « comportements hostiles » qui sont décrits au moyen de trois dimensions : les atteintes dégradantes, le déni de reconnaissance au travail et les comportements méprisants.

Concernant les risques ou faits de violences identifiés dans le modèle, deux cas de figure sont présentés : les « violences sociales » (correspondant aux situations de tensions et d'agressions entre personnels et usagers d'une organisation de travail) et les « violences organisationnelles » (relevant de difficultés observables entre membres du personnel d'une même organisation de travail) [1]. La grille de lecture proposée retrouve la partition traditionnelle entre violences externes et internes.

Cependant, si l'origine des faits observables dans le monde du travail justifie l'usage de ces deux catégories empiriques, leurs manifestations concrètes sont souvent très semblables. En effet, agressions (verbales ou physiques), incivilités, attitudes méprisantes, atteintes

dégradantes..., se manifestent aussi bien entre personnels et clientèle d'une entreprise qu'entre ces mêmes personnels.

En outre, le distinguo violences externes/internes n'apparaît pas toujours approprié aux contextes organisationnels concrets rencontrés. Ainsi, en prenant comme exemple un établissement de soins pour personnes âgées, il est constaté que bien que les résidents ne fassent pas partie du personnel, leur présence en continu rend possible le développement de situations de maltraitance ou de harcèlement moral (dans ce cas de figure, de la part de membres

Encadré 2

SITUATIONS-PROBLÈMES IDENTIFIÉES PAR LE MIVT

- « **Perturbateurs organisationnels** » : « internes » (enjeux de notoriété/d'image, fonctionnement « aux limites » d'un système, « court-termisme », complexité technologique, « qualité totale », lieux décisionnels distants...) et « externes » (OPA/rachats/fusions/acquisitions/restructurations, complexité environnementale, concurrence et marchés...).
- « **Instabilité des règles** » : de procédure (mal maîtrisées), de gestion (confuses), de métier (dévoyées), techniques (contournées), coutumières (surabondantes et opaques)...
- « **Conflits interpersonnels** » : rivalités, jalousies, ragots, dénigrement, désaccords, contentieux...
- « **Dérives de fonctionnement** » : de mission (grèves, retards, absentéismes), techniques (accidents matériels, incidents), organisationnelles (violations de procédures), relationnelles (isolement de services, dégradation du climat social), informationnelles (circuits d'informations inadaptés, erreurs de destinataires)...
- « **Mal-être organisationnel** » : sentiment d'injustice, mécontentement, sentiment d'isolement, cynisme, apathie, défiance, suspicion, sentiment de frustration, d'inutilité, d'insécurité, agressivité, colère, rage, perte d'estime...
- « **Comportements déviants** » : vols, atteintes aux biens, fraudes, transgressions, dissimulations, tromperies, sabotage...

Présentation et modalités pratiques de mise en œuvre d'un modèle dédié à la prévention des violences au travail

du personnel en direction des résidents). S'agit-il alors de « violence externe » (en considérant qu'il ne s'agit pas de problèmes impliquant les membres d'une même organisation de travail) ? A-t-on au contraire affaire à une situation de « violence interne » (du fait qu'elle se déroule strictement à l'intérieur des murs de l'établissement) ? Cet exemple et bien d'autres (établissements scolaires, pénitentiaires...) montrent qu'en réalité, la distinction entre violences externes et internes n'apparaît pas toujours pertinente en vue de comprendre et d'agir sur une diversité de situations difficiles.

C'est pourquoi le MIVT propose de ne pas réduire l'origine des violences (exogènes/sociétales vs endogènes/organisationnelles) à leur seule qualification. Le **tableau I** montre ainsi qu'à qualification égale, l'origine peut s'avérer distincte d'une situation à l'autre. Il indique en particulier qu'en complément de « situations de référence » typiques (violences externes d'origine externe vs violences internes d'origine interne), deux autres cas de figure s'observent aussi assez fréquemment :

- violences externes d'origine (en tout ou partie) interne (par ex. vendre un produit non conforme aux attentes des clients) ;
- violences internes d'origine (en tout ou partie) externe (par ex. une divergence idéologique prononcée au sein d'un collectif de travail).

INTÉRÊT D'UN MODÈLE ÉTIOLOGIQUE DE FORMATION DES VIOLENCES AU TRAVAIL

L'examen de la littérature dédiée aux problématiques de violences au travail conduit à remarquer que si cer-

↓ **Tableau I**

> **ORIGINE ET QUALIFICATION DES VIOLENCES**

Origine des violences	Qualification des violences	
	Externes (« sociales » in MIVT)	Internes (« organisationnelles » in MIVT)
Exogènes (sociétales)	Situation « de référence » (ex. : violence de prédation)	Par impacts négatifs sur les personnels ou équipes (tensions, conflits de rôles...)
Endogènes (organisationnelles)	Résulte le plus souvent de choix organisationnels générateurs d'attentes non (ou mal) satisfaites	Situation « de référence » (ex. : harcèlement)

taines contributions (scientifiques ou plus applicatives) proposent des dispositifs généraux de formation ou d'intervention, nombre d'entre elles privilégient une approche de type statistique, épidémiologique, voire plus sommairement compilatoire [1].

Or, au-delà de l'intérêt de mieux décrire et connaître les secteurs et populations les plus exposés, de caractériser les divers facteurs de risque impliqués (finalité notamment des travaux en épidémiologie), il reste que du point de vue de la prévention de terrain, la nécessité se fait jour d'étudier plus précisément les modalités concrètes et contextuelles des diverses situations de violence au travail observables.

Pour étayer cette proposition alternative, deux arguments sont proposés :

- un argument empirique : tenir compte des recouvrements entre niveaux de prévention. Il convient en effet de prendre acte du brouillage qu'opèrent les situations de violences au travail sur la distinction – encore trop souvent tenue comme une évidence – entre actions de prévention, d'intervention et de réparation (ou en d'autres termes entre prévention primaire, secondaire et tertiaire). En effet, lorsqu'il est question de violences

au travail, le modèle traditionnel de l'action de prévention tend à être malmené. Ainsi, énoncer un risque d'agression, de harcèlement, de maltraitance, de persécution dans l'entreprise, n'est-ce pas d'ores et déjà reconnaître en partie, voire en totalité son existence effective et sa nocivité, faisant que la distinction commune entre facteurs de risques (objet de prévention) et risques réalisés (objet de réparation) vient en partie à s'effacer ? ;

- un argument pragmatique : disposer d'une grille de lecture événementielle en vue d'agir et/ou d'inciter à l'action. En effet, qu'il soit question d'adosser une action de prévention des violences aux résultats d'une démarche diagnostique antérieure (évaluation d'expositions) ou d'intervenir suite à la manifestation de situations effectives de violences (constat de troubles avérés), l'activité de prévention (à dominante primaire dans le premier cas de figure, secondaire et/ou tertiaire dans le second) nécessite une méthodologie de guidage de l'action à envisager. Face à cet impératif concret, la possibilité offerte d'utiliser une grille de lecture indicative de rapports causaux entre divers niveaux d'analyses et d'actions envisageables représente une aide utile, voire nécessaire pour

mobiliser et orienter les personnes (internes ou externes à la situation professionnelle concernée) impliquées dans une démarche de prévention.

Or, du point de vue des nécessités de terrain, l'influence d'une littérature et d'une posture scientifique dominantes valorisant la mesure et l'objectivation des expositions [5], conduit à fréquemment observer un décalage entre la connaissance accumulée et les perspectives pratiques d'action. Ainsi, au cours des investigations menées et des échanges avec divers interlocuteurs d'entreprises engagés dans une démarche diagnostique, une difficulté, voire une impossibilité d'élaborer un plan d'action a été constatée.

Un tel constat dérive des arguments qui précèdent. En effet :

- soit l'entreprise est confrontée à une ou plusieurs situations aiguës de conflit. Dans ce premier cas de figure, il devient rapidement et prioritairement question de les désamorcer en mobilisant diverses initiatives. Quels que soient leur nature (actions des ressources humaines – RH –, réunions de crise) et leur mode d'action (initiative interne seule ou appel à une compétence externe), de telles situations demandent d'agir dans l'urgence, en vue de faire émerger des solutions sinon satisfaisantes, du moins acceptables par les personnes impliquées (directement ou indirectement) dans des situations professionnelles délétères. Or dans un tel contexte, l'impératif d'évitement d'une aggravation de la situation, inductrice de situations individuelles ou collectives intenable et accompagnées d'effets déstructurants sur l'activité et les missions de l'entreprise impactée, apparaît totalement disjoint d'une posture panoramique d'évaluation quantitative « objective » ;

- soit l'entreprise, sans être pour autant confrontée à une problématique de crise (refus catégoriques de communication, « hyper-conflits » [6], violences physiques, passages à l'acte suicidaire), juge toutefois utile d'assurer un suivi d'indicateurs et s'engage alors dans une démarche d'enquête (par exemple la mise en place d'un « baromètre RPS »). Dans ce second cas de figure (qui certes répond aux exigences réglementaires relatives à la mise à jour du Document unique d'évaluation des risques professionnels), le fait de solliciter les personnels (*a fortiori* de manière répétitive, au motif d'actualiser les divers « facteurs de risques » investigués) au moyen de questionnaires génère des attentes d'amélioration de situations jugées peu satisfaisantes. Cependant, le moyen méthodologique de satisfaire en tout ou partie celles-ci n'est nullement contenu dans le dispositif (le plus souvent d'inspiration statistique et épidémiologique) de prise d'information, quelles que soient par ailleurs ses qualités métrologiques propres.

Ces constats militent en faveur d'un appui méthodologique complémentaire de l'objectif général d'évaluation. On ne peut, en effet, raisonnablement attendre d'un dispositif conçu pour mesurer qu'il fournisse des indications de méthode en vue d'améliorer une situation évaluée comme problématique. Ce n'est pas la raison d'être d'un outil de mesure que d'intervenir sur la situation mesurée. Toutefois, on ne peut que constater une fréquente confusion entre des finalités reliées entre elles mais techniquement disjointes : mesurer/évaluer et intervenir/accompagner. Ainsi, le, si fréquemment invoqué, « passage du diagnostic à l'action » se voit-il dans les faits souvent contrarié (ou quelque peu perverti lorsque le diagnostic devient lui-

même l'action) et difficilement opérant.

Les motifs sont bien entendu divers (attentes peu réalistes, indisponibilité, situation économique compromise, rapports sociaux trop conflictuels) et il serait sans doute excessif de les réduire au seul registre d'une insuffisance de méthode. Quoi qu'il en soit, fournir aux acteurs (décideurs, RH, professionnels de la santé et sécurité au travail – SST –) engagés dans une action de prévention des violences un cadre général de compréhension des processus (et non seulement de « facteurs de risques » considérés indépendamment les uns les autres [7]) susceptibles de conduire ou d'entretenir des situations difficiles apparaît comme une forme d'assistance contribuant à dépasser les problèmes insolubles liés à la focalisation excessive sur le diagnostic, au détriment de la promotion de capacités transformationnelles des situations évaluées. C'est la raison d'être du MIVT que de contribuer à apporter une grille de lecture – générique dans son principe (notamment parce que la proposition est transverse aux divers secteurs d'activités et catégories observables de violences) mais adaptable aux circonstances concrètes rencontrées – des liens et niveaux d'actions possibles sur des situations de travail insatisfaisantes, car exposant ou produisant diverses formes de violences.

Enfin, rapportée aux deux situations habituellement rencontrées, à savoir agir en situation de gestion des risques vs agir en situation de crise, la question reste posée du ou des registres optimaux de mise en œuvre du modèle d'analyse proposé. Les contacts et travaux d'accompagnement entrepris durant l'étude auront conduit à mobiliser deux catégories distinctes de contributeurs, ainsi qu'à faire

Présentation et modalités pratiques de mise en œuvre d'un modèle dédié à la prévention des violences au travail

émerger trois formes possibles d'usage de la démarche proposée.

Cette proposition résulte des situations empiriques rencontrées (interlocuteurs d'entreprises, professionnels de la SST, consultants) et se justifie par l'exploration de modalités différentes d'utilisation du MIVT. Ce dernier a en effet donné lieu à des formes pratiques de mobilisations dissemblables selon la fonction des intervenants/utilisateurs : soit manager, responsable RH ou Hygiène et sécurité du travail – HST – d'entreprise, dépositaires d'une mission de prévention en interne, soit psychologue, médecin du travail de SST, voire consultant, autrement dit à des professionnels de l'intervention externe.

L'usage du MIVT apparaît donc en partie dépendant du type d'utilisateur, faisant que sont distinguées les approches « directe » et « indirecte » :

- lorsque les utilisateurs appartiennent à l'entreprise engagée dans une action de prévention des violences, on parlera d'approche directe. Du point de vue de l'étude conduite, les chercheurs de l'INRS se sont mis dans une position d'accompagnement d'acteurs internes aux entreprises ;
- lorsque les utilisateurs sont des professionnels de l'intervention en entreprise sur des situations de violence, on parlera d'approche indirecte. Du point de vue de l'étude conduite, les chercheurs de l'INRS se sont mis dans une position de médiation auprès d'acteurs externes aux entreprises.

L'usage du MIVT dépend donc largement du type d'utilisateur, mais aussi du type d'utilisation. Sur ce dernier registre, l'étude a conduit à postuler et, partiellement, à observer trois modes d'usage susceptibles d'être consolidés par la diffusion du MIVT à l'occasion de diverses initiatives d'accompagne-

ment ou d'intervention de prévention.

■ L'usage « personnel » qualifie un processus d'appropriation d'un cadre théorique d'analyse de situations rencontrées et d'indication d'actions. Analogie par exemple à la théorie intériorisée par un médecin ou un thérapeute [8], ce mode d'usage revient à envisager que le MIVT soit en capacité de guider le praticien dans son travail de diagnostic et/ou d'intervention sur les situations de violences rencontrées (concernant l'usage « personnel » en accès « direct », sans l'exclure pour autant, il apparaît cependant *a priori* difficile d'en concevoir sa manifestation empirique).

■ L'usage « transitionnel » s'inscrit dans les cadres théoriques dédiés aux notions « d'objets intermédiaires » ou « d'objets-frontières » [9]. Il désigne ici le MIVT mobilisable en qualité de support permettant de faciliter les échanges entre parties prenantes d'une situation d'intervention sur des situations de violence. Ce mode d'usage observé est celui qui apparaît le plus immédiatement mobilisable.

■ L'usage « organisationnel » définit quant à lui un mode d'action du MIVT consistant à permettre l'organisation collective d'une activité de pilotage, d'action ou encore d'évaluation d'un dispositif de prévention des violences en milieu professionnel. En situation observable de mise en œuvre, un tel usage positionne le MIVT en qualité « d'outil de gestion » [10]. À l'heure actuelle, la perspective d'un usage à dominante organisationnelle a été suggérée (notamment par un médecin coordinateur d'équipe) et mise en œuvre sur un terrain d'entreprise de gestion de contrats d'assurances [11].

Combinés aux deux modes d'accès « direct » et « indirect », les trois usages identifiés contribuent ainsi

à proposer six situations de mobilisation du MIVT. Cependant, si les trois modes d'usages identifiés peuvent se combiner selon des configurations diverses, ce n'est pas le cas concernant les modes d'accès. En effet, articuler par exemple usages personnel et transitionnel, voire usages personnel, transitionnel et organisationnel est tout à fait concevable. Par contre, accès direct et indirect demeurent en principe des modalités d'action distinctes. « En principe » car avec le cas d'une entreprise participante à l'étude, une situation d'interférence entre usage direct (action interne du service RH) et indirect (tensions avec un représentant du service de prévention externe) s'est manifestée.

Le **tableau II** présente et résume les trois usages identifiés (*personnel/transitionnel/organisationnel*), classés selon le type de terrains (*directs/indirects*).

EXEMPLE D'INTERVENTION CONDUITE AUPRÈS D'UN SERVICE AUTONOME DE SANTÉ AU TRAVAIL (SAST)

La situation présentée concerne un conflit entre le médecin du travail d'un SAST et la Directrice des ressources humaines (DRH) de l'entreprise. Ce conflit intervient alors que les relations de travail dans le SAST sont fortement dégradées notamment entre le médecin du travail et une infirmière. Les premières difficultés visibles dateraient de plusieurs années. Elles avaient pour motif l'isolement progressif et les plaintes auprès des instances de représentation du personnel d'une infirmière, perçue comme acceptant mal une série de réorganisations imposées par le médecin du travail (arrivé à son poste deux ans auparavant). Pour essayer de com-

↓ **Tableau II**

➤ **MODALITÉS D'USAGES THÉORIQUES ET OBSERVÉS DU MODÈLE D'INTERVENTION SUR LES VIOLENCES AU TRAVAIL (MIVT)**

Terrains d'expérimentations	Usages pressentis/émergents		
	« Personnel »	« Transitionnel »	« Organisationnel »
Entreprises (accès « direct ») (INRS en accompagnement)	A priori sans objet	Le modèle facilite les échanges/ajustements de représentations entre parties prenantes	Le modèle permettrait une représentation dynamique des événements non souhaités
Intervenants (accès « indirect ») (INRS en médiation)	Le modèle intériorisé prend une fonction de théorie/guidage interne aux intervenants	Le modèle est pris comme objet intermédiaire, à l'interface entre utilisateurs et destinataires	Le modèle permet de générer des règles d'analyse des situations rencontrées

prendre ce conflit, deux psychologues appartenant au SIST (ayant en charge la surveillance de l'état de santé du SAST) et travaillant en binôme sont intervenues. Cependant, le conflit avait atteint un tel niveau d'intensité et d'enkystement que les perspectives d'une issue favorable de l'action des intervenantes se voyaient fortement compromises.

Concernant le mode d'usage du modèle, les deux psychologues du SIST ont, à leur initiative, tenté de l'utiliser durant une séquence d'intervention en médiation. Ce contexte posé, l'analyse qui suit propose de relater (au moyen d'extraits enregistrés de deux *verbatim*) et de commenter le retour de cette expérience qui a été communiqué aux chercheurs de l'INRS.

Le premier *verbatim* correspond à un retour d'expérience de mobilisation du MIVT, retour effectué à partir de la situation d'intervention en l'état, mais sans implication directe dans un usage/confrontation avec les protagonistes du SAST.

Suite à un premier exposé de la situation rencontrée, les intervenantes proposent au titre de « *ballon d'essai* »¹ de transposer dans le MIVT divers éléments de chronologie (de l'intervention et de l'ori-

gine reconstituée du conflit) leur paraissant importants à mettre en exergue : « *on essaie de retracer chronologiquement ce qui nous paraissait les principales étapes qui ont contribué à la dégradation /... / aux trois niveaux (macro, méso et micro du MIVT, cf. figure 1) /... / pour voir comment les étapes communiquent* ».

L'intérêt pratique énoncé de ce travail de transposition dans le modèle des données connues de la situation de l'entreprise (nature et origine du conflit) leur semble être celui de permettre l'établissement d'une « *feuille de route en disant "vous êtes d'accord pour identifier qu'il y a telle et telle problématique... comment vous allez vous y prendre pour... ?"* ».

Une des deux psychologues intervenantes poursuit ainsi cette simulation anticipée d'un échange sur le terrain : « *"par exemple il y a la question de la confiance – déclarée "rompue" par les intervenants – qui est majeure. Pour rétablir la confiance, on va piocher dans le tableau (cf. le MIVT complété figure 2 page suivante) en disant : "là, il y a des nœuds qui n'ont pas été travaillés et là, il y a des malentendus énormes qui font que chaque demande – allusion à l'acti-*

vité du SAST concerné – est perçue comme suspecte" ».

Elle ajoutera : « *donc pour retrouver un minimum de confiance, qui permet de travailler ensemble, ou en tous cas d'apaiser, de baisser la suspicion, ce qu'il faut, en fait, c'est une relation plus fluide et travailler là-dessus* ». Ces propos montrent que l'enjeu, et donc l'objectif prioritaire des intervenantes, est effectivement de contribuer à ce que les protagonistes en conflit puissent reprendre des relations professionnelles, indispensables à la poursuite et au bon déroulement de l'activité du SAST.

Ce premier échange, où il aura été question d'un niveau initial d'usage du modèle, sans participation de l'entreprise concernée, se conclura sur quelques interrogations relatives à sa mobilisation à venir : « *ce que je retiens de cet échange, c'est qu'effectivement il y a une étape préalable indispensable, présenter l'outil, vierge* ».

L'intervenante ajoute : « *est-ce que ce modèle on le garde pour nous et puis on essaie de le remplir avec eux ?* » Propos qui du point de vue des modes d'usage théoriques du MIVT, situe l'usage concret à venir entre usage « personnel » (« *on le garde pour nous* ») et « transitionnel » (« *on essaie de le remplir avec eux* »).

Enfin, une perspective programmatique, qualifiable ici de « quasi-performative »² du MIVT est énoncée : « *et puis dire "nous, on a travaillé sur ce modèle-là, voilà comment on a positionné les différents éléments. Qu'est-ce que ça vous évoque ?"* ». Et plus avant au cours de l'entretien : « *et on se revoit pour retravailler à partir de ce modèle et surtout définir des pistes d'action* ».

La figure 2 présente le travail de renseignement du MIVT effectué par les deux psychologues.

1. Les parties apparaissant en italiques et entre guillemets correspondent à des extraits de *verbatim*.

2. C'est-à-dire une mobilisation du MIVT susceptible de contribuer à provoquer des actions et/ou remaniements représentationnels des situations, ceci à partir d'une confrontation verbale/graphique (le MIVT) à la lecture opérée par les intervenants de ces mêmes situations [12].

Présentation et modalités pratiques de mise en œuvre d'un modèle dédié à la prévention des violences au travail

Figure 2 : Modèle d'intervention sur les violences au travail renseigné lors d'une intervention dans un service autonome de santé au travail. (Cf. figure 1 et encadré 2, p. 27)



Le second *verbatim* consiste en un retour d'expérience de l'usage du modèle durant une session d'intervention au SAST. La séance réunit cinq personnes : les deux psychologues et le médecin du travail de l'entité d'appartenance des deux psychologues (à l'origine de l'alerte) ; le médecin du travail du SAST et la DRH (c'est-à-dire les deux personnes en conflit, objet de l'intervention). L'échange a lieu avec une des deux psychologues intervenantes. Une difficulté imprévue est d'emblée identifiée par l'intervenante : « ils ont été très intéressés par le modèle, mais la difficulté qu'on a eu, c'est que la réunion a été complètement embolisée /... / il y a eu une coalition entre les médecins du

travail... c'était flagrant, à tel point que quand la DRH s'adressait au médecin du SAST, en disant "mais vous comprenez, moi... dans ce cas de figure, c'est compliqué pour moi de travailler avec vous", c'est notre médecin qui répondait ». Cette situation de confusion des places est évidemment préjudiciable au travail d'intervention en cours. Au plan clinique, il s'agit d'une attaque du cadre de l'intervention (ou « *setting* » [13]). La question des modalités d'usage et de réception du MIVT est ensuite abordée. « On avait commencé par le *rapport chronologique des faits* /... / Et après, on a regardé le tableau (le MIVT), /... / On l'avait modifié pour qu'il soit plus neutre et plus factuel,

parce que le terrain est conflictuel, donc on ne voulait pas donner prise à des règlements de compte ». Ces propos introductifs, outre qu'ils témoignent du professionnalisme des intervenantes, tendent à montrer une forme d'usage souple du modèle, dans la mesure où les utilisateurs s'autorisent une appropriation ajustée à la situation concrète rencontrée. Cette observation interpelle aussi la capacité du MIVT à être mobilisable sur de tels terrains très conflictuels, autrement dit en situation de crise [14, 15] (ce qui est souvent le cas lorsqu'il s'agit d'intervenir sur des faits de violence en entreprises). L'échange se poursuit avec l'information qui suit : « on a d'abord dit que c'était un modèle qui

venait de vous (les chercheurs de l'INRS) et on a donné l'article [16] en disant "écoutez, c'est un outil qui peut aussi être utile dans vos fonctions (pour la DRH) pour essayer d'analyser et de comprendre les situations"... Voilà pour le côté pédagogique ». Un tel marquage (implicitement) institutionnel de l'outil apparaît ici affiché comme une valeur de légitimation.

Mention est faite d'une séquence d'explication des « cases » (c'est-à-dire des « situations-problèmes » dans le langage du modèle) : « Et après, on a commenté les différentes cases, en expliquant un peu l'intérêt du schéma : essayer de repérer un peu les interactions. Et là, ça a un peu dérivé parce qu'il y a eu une passe d'armes entre la DRH et le médecin du travail ».

Ce propos est suivi d'une incitation à ce que les protagonistes de la rencontre fassent à leur tour usage du « tableau » : « on vous explique comment on a procédé, comment on a réfléchi. Et maintenant [il faudrait] que vous vous appropriiez un peu ce tableau et qu'on le retravaille ensemble, une fois que vous l'aurez digéré ».

La psychologue ajoute à l'intention des chercheurs de l'INRS : « parce que c'est pas une manière habituelle de présenter les choses ». En effet, la « manière habituelle de présenter les choses » revient à proposer une chronologie des événements justifiant l'intervention. C'est là un point important à considérer, dans la mesure où le MIVT entend effectivement contribuer à se défaire d'une lecture essentiellement chronologique, de façon à lui adjoindre une lecture processuelle. Du point de vue des attendus théoriques du modèle, cette dernière est présentée comme plus à même de parvenir à mettre au premier plan

et à resituer les différents registres organisationnels, interactionnels, professionnels ayant participé à la dégradation de la situation.

Un tel objectif ne constitue bien entendu pas une fin en soi, plutôt le moyen de désenclaver une situation de conflit en contribuant à en identifier progressivement les déterminants contextuels (qui peuvent être temporellement proches ou plus lointains), de façon à envisager des perspectives concrètes d'action de prévention.

Pour ce faire et dans ce cas particulier, la proposition est la suivante : « on vous laisse réfléchir de votre côté et, si vous le souhaitez, on se revoit pour approfondir et voir des pistes d'action ».

À la fin de la rencontre et en aparté avec la DRH, les psychologues apprendront que le médecin du travail du SAST serait en négociation pour une rupture conventionnelle de son contrat de travail. De ce fait, la DRH leur signifie être tout à fait disposée à poursuivre le travail engagé, mais qu'il conviendrait toutefois d'attendre la conclusion de cette négociation.

Au final et aux dires de la psychologue intervenante, l'usage du MIVT aura permis « un échange qui ne soit pas frontal. Que la DRH et le médecin du travail du SAST se parlent alors qu'elles ne se parlaient plus ; elles ne se parlaient plus que par mails, et encore... ». En guise d'illustration de la situation de mécontentement, la psychologue ajoute « le médecin du travail, quand elle savait que c'était la DRH en ligne, elle ne répondait pas ou elle faisait répondre par quelqu'un qu'elle n'était pas disponible. C'était vraiment une rupture, et là, elles étaient là toutes les deux... Donc, c'est déjà un pas ».

Ces propos ne peuvent mieux désigner le rôle transitionnel d'un outil

en vue de favoriser ou de réactiver une forme d'échange en face à face entre personnes impliquées dans un conflit long et complexe. Conflit qui conduira à l'isolement d'une infirmière et à une grande souffrance du service : « le médecin du SAST a focalisé sur cette infirmière qui représentait un peu l'ancien système. Et donc il fallait que ça passe, et comme ça ne passait pas, elle l'a cassée ». Cette perspective d'utilité perçue du modèle en situation de forte tension interpersonnelle se justifie aussi (et peut-être surtout) du fait que l'outil contribue fortement à « dépsychologiser » la situation vécue par les protagonistes : « j'ai l'impression que ce qui a permis cet échange, parce que les deux appréhendaient énormément, c'est qu'on n'était pas du tout sur un terrain psychologisant ».

La psychologue intervenante ajoute : « on était vraiment sur un terrain institutionnel, formaté par : quels sont les paramètres qu'on peut identifier ? Comment stabiliser les règles professionnelles ? ». Cette interrogation relative au fonctionnement problématique des « règles professionnelles » (voire à leur existence ?), règles conçues pour cadrer au mieux les caractéristiques et les finalités des interactions entre membres d'une unité/organisation de travail, renvoie directement à la situation-problème « Instabilité des règles » du MIVT.

À l'heure de rédaction de cette expérience, les perspectives de poursuite du travail d'intervention sont les suivantes : « reprendre avec la DRH le schéma (le MIVT) et puis le remplir avec son analyse, son regard à elle... Et d'aller jusqu'au bout de cette mission ». Il est par ce dernier propos fait allusion à la nécessité de produire un compte rendu de la réunion et d'effectuer

Présentation et modalités pratiques de mise en œuvre d'un modèle dédié à la prévention des violences au travail

une restitution de l'ensemble de l'intervention auprès de l'équipe : « *notre idée, c'est d'aider la DRH à imaginer un retour à l'équipe, à le construire ensemble* ».

APPORTS PRESENTIS ET DIFFICULTÉS ASSOCIÉES À LA MISE EN APPLICATION DU MODÈLE

LES DIFFICULTÉS

Outre l'exemple venant d'être présenté, d'autres terrains (entreprises et professionnels de la SST) ont fait l'objet d'investigations visant à comprendre et à stabiliser les usages du MIVT. À l'occasion de ces divers contacts, certaines difficultés se sont manifestées, qui se regroupent en trois catégories : « saturation des agendas », « focalisation sur les facteurs de risques exogènes », « précession des solutions sur les problèmes ».

■ **Saturation des agendas** : l'appréhension la plus immédiate qui puisse se concevoir des difficultés d'expérimentation d'un outil est la faible disponibilité revendiquée ou constatée des interlocuteurs, ceci malgré la motivation affichée *a priori* pour participer aux travaux expérimentaux. Cette contrainte se manifeste quel que soit le type d'interlocuteur (« entreprise » ou « intervenant », cf. *tableau II page 31*). On déduira de cette réalité commune que la charge de travail constitue un frein, difficilement réductible, à la tentative d'introduire un nouvel outil d'aide à la prévention des violences en contextes professionnels. Cette difficulté, qui se traduisait autant par des temporalités souvent excessives de prises de rendez-vous (plusieurs semaines, voire plusieurs mois) que par une

disponibilité insuffisante des parties intéressées, interroge en miroir la capacité d'acteurs de prévention à prendre efficacement en charge les questions de violences qui leur sont adressées. En effet, un élément causal largement contributeur de telles situations est celui, bien documenté, de l'intensification du travail et des diverses pathologies de surcharge (irritabilité, épuisement) qui en résultent. Or si les personnes (préventeurs d'entreprises comme professionnels de santé au travail) ayant la responsabilité de mettre en pratique des actions de prévention témoignent elles-mêmes de situations comparables de « saturation des agendas », il faut s'interroger alors légitimement sur la capacité à terme de réduire significativement un tel fléau.

Les deux autres catégories de difficultés observées durant l'étude caractérisent par contre massivement l'interlocuteur « entreprise ».

■ **Focalisation sur les facteurs de risques exogènes** : il s'agit de la tendance fréquemment manifestée de la part de terrains d'entreprises à privilégier ou à tenter d'orienter l'action de prévention en direction exclusive des violences externes (euphémisées en outre au moyen de qualificatifs divers, ainsi le sur-usage du terme « incivilités »). Cette attitude entraîne un risque de non engagement ou de faible engagement dans la démarche d'analyse proposée. En effet, le périmètre d'une action de prévention aux seuls faits de violence agis par des clients, des usagers ou des patients et l'occultation consécutive de déterminants causaux internes soulèvent deux niveaux de difficulté :

● une première difficulté, d'ordre

théorique, est celle du réductionnisme. Le MIVT soutient qu'hormis les cas de figure de violences externes « de référence » (ex. violence de prédation, cf. *tableau I page 28*), la plupart des expositions à de telles formes de violences engage d'une façon ou l'autre la responsabilité de l'entreprise (ex. faire des promesses non ou insuffisamment tenues à la clientèle). Par conséquent, l'impossibilité d'introduire un temps d'analyse de tels contributeurs internes aux expositions subies par l'entreprise (incivilités, insultes...) dénature le modèle en le réduisant à une lecture purement exogène (et quelque peu déresponsabilisante) des facteurs de risques ;

● une seconde difficulté, d'ordre pratique, est complémentaire de la précédente. En effet, la focalisation exclusive sur les facteurs explicatifs externes tend à entraîner avec elle la focalisation sur les seules actions externes envisageables. Or, s'il reste toujours concevable d'installer ou d'améliorer des dispositifs techniques de protection (ex. sas d'entrée, vidéo-surveillance, alarmes, scripts comportementaux...), il n'est évidemment guère possible d'agir directement sur les divers publics auxquels une entreprise a quotidiennement affaire.

■ **Précession des solutions sur les problèmes** : dans la continuité des difficultés venant d'être présentées, la nécessité d'agir rapidement, à faible coût opérationnel et dans la mesure du possible en mobilisant un cadre d'action connu, répétable, ayant fait ses preuves, tend à inhiber toute velléité d'expérimentation. Comme l'indique Romelaer : « *La recherche de solutions s'effectue assez souvent par reprise de solutions connues ou par recherche de solutions au voisinage de solutions* ».

connues » [17]. Citant Srivastava et Grant [18], l'auteur ajoute : « *l'entreprise ne reconnaît un problème qu'à partir du moment où elle a une solution ; le processus réel est celui d'un tâtonnement progressif pour aboutir à des ensembles "problème-solution"* ». Toutefois, confrontés à des faits de violences préoccupants et malaisés à maîtriser, l'entreprise comme le professionnel de l'intervention peuvent trouver un intérêt à dépasser leur cadre habituel d'action sur de tels problèmes.

Pris ainsi dans un certain rapport d'ambivalence entre reconduire l'existant et innover, l'interlocuteur intéressé par la proposition d'intervention manifeste alors une hésitation à s'engager dans un dispositif inconnu. Le symptôme le plus visible de cette situation semble être une tendance à enfermer la proposition d'accompagnement dans une relation de prestation de service. En d'autres termes, le commanditaire ne parvient pas (ou difficilement) à adopter une position de demandeur.

UN APPORT VALIDÉ DU MIVT : CADRAGE ET DÉDRAMATISATION EN SITUATION DE CONFLIT

Malgré les difficultés venant d'être relatées, divers apports de l'outil ont été envisagés avec les intervenants professionnels des services de santé au travail. Parmi ceux-ci (compréhensibilité, fonction de guidage des investigations, articulation des connaissances disponibles, coordination des activités), la capacité dédramatisante identifiée de l'outil mérite d'être soulignée.

La nécessité d'apporter une contribution à la prise en compte de situations difficiles qui ne soit pas perçue comme intrusive par les parties prenantes a en effet souvent été mentionnée par les inter-

venants professionnels de la SST. D'ailleurs, cette préoccupation est aussi susceptible de s'observer dès lors qu'une entreprise sollicite une aide. Comme l'indique Dessors [19] « *nous savons bien que derrière la moindre demande en apparence sereine, planifiée, claire, se nichent des inquiétudes et des enjeux qu'il n'est pas facile de faire apparaître tout de suite* ».

Cette réalité bien connue des professionnels de l'intervention nécessite d'être contenue, au risque sinon d'entretenir, voire d'aggraver, un climat professionnel dégradé (conflits de personnes, situations d'incommunicabilité, accusations croisées). Pour ce faire, l'usage d'un support qui puisse à la fois tenir lieu d'interface entre protagonistes (le support physique) et d'incitation à évoquer des situations qui ne se résument pas à des dénonciations circulaires de responsabilité (traits de personnalité, rapport au travail, comportement général) apparaît devoir constituer un moyen utile d'examen rétrospectif des situations vécues et de recherche prospective de solutions acceptables par les protagonistes. C'est du moins ce qui aura été expérimenté avec l'illustration fournie (cf. *supra* page 32).

En effet, les « situations-problèmes » pré-indiquées par le modèle, notamment dans sa partie la plus amont (présence de « perturbateurs organisationnels », « instabilité des règles », « situations de dérives »... *figure 1* page 27), autrement dit pré-supposant que des dimensions impersonnelles contribuent à des faits de violences ou à des expositions/menaces manifestes, devraient favoriser une prise de distance nécessaire à l'établissement (ou au rétablissement) d'un dialogue indispensable à l'apaisement des tensions vécues. Dans un second

temps, pourront ensuite être débattues des pistes d'action en vue de restaurer ou de rétablir une activité professionnelle sinon optimale, du moins satisfaisante compte tenu des missions assignées à chacun.

Il est vraisemblable que le mode d'usage transitionnel (*tableau II* page 31) représente un prérequis favorable avant d'envisager les modes personnels ou organisationnels complémentaires pressentis de l'outil. Sous cette hypothèse, il apparaît cependant que l'appropriation du MIVT ne puisse s'envisager sans la participation d'utilisateurs expérimentés en matière d'intervention ou d'accompagnement de situations de violences ³.

CONCLUSION

En identifiant une variété d'usages possibles du MIVT ainsi que divers types d'utilisateurs, cet article montre qu'il ne s'agit pas d'appliquer un « outil », au sens où il suffirait de respecter un mode d'emploi préétabli et intangible. Il est plutôt question de mobiliser une « grille de lecture » des situations structurales, organisationnelles, relationnelles diversement contributives aux expositions aux violences, ceci en l'adaptant aux objectifs de prévention visés et aux contextes rencontrés par chacun. Pour ce faire, les utilisateurs sont incités à s'approprier le modèle, ce qui signifie en concevoir un ou plusieurs usages pratiques, intégrables à leurs modes d'actions et offrant une perspective constructive d'aide à la résolution des situations abordées.

Cependant, il convient de ne pas sous-estimer les difficultés et impasses communément rencontrées lorsqu'il est question d'engager une entreprise dans une démarche

3. Cette nécessité préalable avait d'ailleurs déjà été abordée et développée à propos d'intervention en « santé mentale au travail » [20].

Présentation et modalités pratiques de mise en œuvre d'un modèle dédié à la prévention des violences au travail

de prévention primaire, secondaire ou même tertiaire des violences. C'est précisément la raison d'être de la proposition méthodologique exposée. En s'efforçant d'intégrer dans un ensemble cohérent et actionnable les principales connaissances théoriques autant qu'expérientielles disponibles et de les mettre à disposition des praticiens, le Modèle d'Intervention sur les Violences au Travail entend en effet contribuer, malgré d'évidentes difficultés de tous ordres, au progrès d'une dynamique globale de prévention des violences en milieux professionnels.

POINTS À RETENIR

- Les situations de violences au travail sont symptomatiques de contextes organisationnels dégradés.
- En vue de contribuer à améliorer ces derniers, les méthodes de mesurage des expositions nécessitent d'être complétées par un modèle causal qualitatif.
- Les violences externes peuvent avoir des origines endogènes et inversement.
- Le modèle proposé est susceptible de contribuer à divers usages pratiques (guidage intériorisé des actions, accompagnement organisationnel, outil d'intermédiation).
- L'utilisation du modèle est réservée à des professionnels expérimentés.

BIBLIOGRAPHIE

- 1 | **FAVARO M** - Mécanismes organisationnels de formation des violences au travail ; proposition d'un modèle-cadre pour comprendre et intervenir. Notes scientifiques et techniques de l'INRS NS 320. Paris : INRS ; 2014 : 61 p.
- 2 | **MAYER P** - L'organisation détraquée. *Rev Fr Gestion*. 2007 ; 4 (173) : 69-83.
- 3 | **FAVARO M, MARC J** - Isolement, maltraitance, violence au travail : une recherche intervention aux confins de l'ergonomie. In: BITTOUN C, FAYE H, JEFFROY J, JOUSSERAND G (Eds) ET AL. - L'ergonomie à la croisée des risques, 46^e Congrès de la Société d'ergonomie de langue française (SELF). Issy-les-Moulineaux, 14-16 septembre 2011. Toulouse : SELF ; 2011 : 184-89, 527 p.
- 4 | Subir un comportement hostile dans le cadre du travail Plus de 20 % des salariés s'estiment concernés. DARES Analyses 2014-44. Ministère du Travail, 2014 (<http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-da-res-indicateurs-da-res-resultats/article/subir-un-comportement-hostile-dans-le-cadre-du-travail>).
- 5 | **GILLES M** - Compter pour peser ? La quantification de la « santé au travail » en entreprises : entre institutionnalisation et ambiguïtés conceptuelles. Thèse pour le doctorat en sociologie. Paris : École doctorale de l'École des Hautes études en sciences sociales (EHESS) ; 2013 : 512 p.
- 6 | **FAULX D, DELVAUX S** - Les hyperconflits en organisation. In: PETERSEN N, BOUDRIAS JS, SAVOIE A (Eds) - Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail ? Actes du 15^e Congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF). Québec (Canada), 19-22 août 2008. Québec : Presses de l'Université du Québec ; 2008 : 1-11, 1 CD-Rom.
- 7 | **GOLLAC M, BODIER** - Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé. Ministère chargé du Travail, 2011 (http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf).
- 8 | **DELBROUCK M** - La relation thérapeutique en médecine et en psychothérapie. Carrefour des psychothérapies. Louvain-La-Neuve : De Boeck Supérieur ; 2016 : 508 p.
- 9 | **VINCK D** - De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière. Vers la prise en compte du travail d'équipement. *Rev Anthropol Connaiss*. 2009 ; 3 (1) : 51-72.
- 10 | **DAVID A** - L'aide à la décision entre outils et organisation. *Entrep Hist*. 1996 ; 3 (13) : 9-26.
- 11 | **BAUMANN C, FAVARO M, MARC J, PATY B** - Mise en œuvre d'un indicateur de suivi du risque de violences internes : développement et expérimentation dans un organisme de gestion de contrats assurantiels. *Psychol Trav Organ*. (soumis en mai 2018).
- 12 | **DENIS J** - Préface : Les nouveaux visages de la performativité. *Étud Commun*. 2006 ; 1 (29) : 8-24.
- 13 | **WINNICOTT DW** - De la pédiatrie à la psychanalyse. Collection Science de l'homme. Paris : Payot ; 1969 : 372 p.
- 14 | **HUBAULT F (Ed)** - La situation de crise dans l'intervention. Séminaire Paris

1. Paris, 5-7 juin 2006. Collection Le Travail en débats. Série Séminaire Paris 1. Toulouse : Octarès Éditions ; 2007 : 151 p.
- 15 | **POIROT M** - Les situations difficiles au travail. Gestion des risques psychosociaux. Collection Pratiques en psychothérapie. Santé psy et travail. Issy-les-Moulineaux : Elsevier Masson ; 2013 : 148 p.
- 16 | **FAVARO M** - Violence interne : derrière les conflits, l'organisation du travail en question. Décryptage DC 10. *Hyg Secur Trav.* 2015 ; 240 : 6-9.
- 17 | **ROMELAER P** - Management : les constructeurs, James March. *Rev Fr Gestion.* 1994 ; 98 : 48-61.
- 18 | **SHRIVASTAVA P, GRANT JH** - Empirically derived models of strategic decision-making process. *Strateg Manag J.* 1985 ; 6 (2) : 97-113.
- 19 | **DESSORS D** - La crise dans l'intervention : résister à la déstabilisation ou l'accueillir ? Quatre exemples en ergonomie et en psychodynamique du travail. In: HUBAULT F (ED) - La situation de crise dans l'intervention. Séminaire Paris 1. Paris, 5-7 juin 2006. Collection Le Travail en débats. Série Séminaire Paris 1. Toulouse : Octarès Éditions ; 2007 : 111-23, 151 p.
- 20 | **FAVARO M** - L'intervention en santé mentale au travail : une lecture interactionniste. *Rev Cienc Salud.* 2006 ; 4 (2) : 64-81.

À PARAÎTRE

- **FAVARO M** - Modèle d'intervention sur les violences au travail : présentation et bilan des actions de terrain. Notes scientifiques et techniques de l'INRS (www.inrs.fr/publications/bdd/inrsbiblio.html).