



**HAL**  
open science

**Introduction. Développement et diversité des violences  
au travail Quelles violences dans les processus  
d'évaluation**

Jean-Pierre Durand

► **To cite this version:**

Jean-Pierre Durand. Introduction. Développement et diversité des violences au travail Quelles violences dans les processus d'évaluation. La violence au travail, 2011. hal-03555711

**HAL Id: hal-03555711**

**<https://hal.science/hal-03555711>**

Submitted on 29 Dec 2022

**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.

# **Introduction**

## **Développement et diversité des violences au travail**

Jean-Pierre Durand\*

Dans les deux dernières décennies, les conditions d'exercice du travail se sont profondément détériorées alors qu'apparaissaient des matériels techniques et informatiques pour alléger les tâches physiques et intellectuelles. La plupart de ces détériorations prennent la forme de violences subies ou perçues par les salariés en provenance d'autrui. Que s'est-il passé ? Les causes structurelles de cette nouvelle situation sont multiples et échappent à la sphère immédiate du travail. Ces causes sont étroitement liées, d'une part, à la pression de logiques financières qui ont peu à peu dominé les « logiques industrielles » et, d'autre part, à la globalisation de l'économie qui a conduit à la délocalisation de nombreux emplois vers des régions à main d'œuvre à bas coût en même temps que s'accéléraient les privatisations de nombre d'activités du secteur public.

Ainsi, pour rendre compétitives les entreprises maintenues dans les régions industrialisées les directions ont bien souvent interprété la demande d'augmentation de la productivité globale en termes d'accroissement de la productivité apparente du travail. Les outils essentiels de cette nouvelle politique ont été une réforme du management qui privilégie l'individualisation de la relation salariale, la *lean production* (production frugale) organisée à partir de la généralisation du principe du flux tendu, du modèle de la compétence, de la concurrence croissante entre salariés et chômeurs, etc. La condition de salarié est devenue de plus en plus dure, même si, par certains aspects, le travail est devenu plus intéressant et plus intellectualisé (autonomie, responsabilisation...). Les transformations du travail sont donc profondément ambivalentes, mais le mal être au travail est bien un constat que font de nombreux salariés, voire des travailleurs indépendants comme les agriculteurs ou une frange croissante de jeunes dans les professions libérales. Pourtant, cet ouvrage refuse de se placer dans la seule posture d'analyse de la « souffrance au travail », car si celle-ci existe en conduisant certains salariés à des actes de non-retour, il apparaît nécessaire d'en rechercher les causes, les processus de développement et de renforcement plutôt que d'en faire seulement la description. De la même façon, les chapitres qui suivent ne cherchent pas à établir un tableau systématique et exhaustif des violences au travail, mais montrent, dans une diversité de situations comment celles-ci émergent, sans rencontrer véritablement d'obstacles à leur épanouissement.

### **De quelques causes du renforcement des violences au travail**

Au-delà des causes structurelles (économiques) de ce développement de la violence au travail qu'il faut tenir pour ce qu'elles sont, à savoir *premières*, cet ouvrage traite de la profondeur des transformations du travail –essentiellement salarié– depuis deux à trois décennies, avec les conséquences sur l'intégrité physique et mentale des hommes et des femmes.

Tous les travaux des sociologues et des ergonomes ont montré que les innovations techniques introduites dans le monde industriel (manipulateurs, aides diverses) ont fortement réduite la pénibilité physique liée aux charges pondérales, aux agressions chimiques, aux températures

---

\* Directeur du Centre Pierre Naville (EA n° 2543) et TEPP (FR n°3126, CNRS), Université d'Evry, durand@socio-univ.evry.fr

élevées, etc. Mais à cette pénibilité du travail s'en est substituée une autre : celles des rythmes de travail toujours plus élevés ou, en d'autres termes, la réduction permanente de la porosité du temps de travail ; le meilleur exemple réside certainement dans les chaînes de montage de l'industrie automobile où les corps des OS sont usés à 45 ans environ : cette violence physique et corporelle qui ici n'avoue que rarement son nom doit être rappelée sans cesse. Si une pénibilité s'est substituée à une autre, il n'en demeure pas moins que, globalement, les violences liées à l'acte de travail lui-même, c'est-à-dire au contenu physique du travail ont beaucoup diminué numériquement et en intensité depuis le début des années 1980 ; on remarquera aussi qu'elles sont moins visibles parce que les activités industrielles ont été en partie délocalisées vers les pays dits du Sud. Il ne s'agit donc pas de sous-estimer ce qu'elles signifient pour ceux qui les vivent et qui les endurent.

Ainsi, la nature des violences au travail se sont peu à peu transformées. Si elles ne proviennent plus tellement ou plus seulement de l'acte de travail lui-même, elles naissent de plus en plus des *rappports sociaux dans lesquels s'inscrit le travail*. Schématiquement ces rapports sociaux peuvent être ramenés à trois types principaux : les relations sociales liées à l'organisation du travail (relations plutôt horizontales et fonctionnelles), les relations hiérarchiques et les relations avec le public (clients, usagers, etc.).

Il est probable que les violences les moins attendues soient celles qui proviennent des rapports fonctionnels entre collègues : parce qu'elles sont les moins probables, elles sont les plus difficiles à vivre et sont les plus meurtrières au sens où elles ouvrent des meurtrissures et des blessures souvent impossibles à refermer. Pourquoi sont-elles si inattendues ? Essentiellement parce qu'elles sont le fruit des nouvelles réorganisations du travail, accomplies plutôt en douceur en France et passées inaperçues, en partie parce que les syndicats français ont perdu leurs instituts de recherche, sorte de veille anticipatrice. Par exemple, l'expansion de la *lean production* n'a jamais été mise en cause en France, avec son cortège de réorganisations telles que la généralisation du flux tendu, la fragilisation volontaire des systèmes productifs, le management par projet ou l'universalisation du travail collaboratif. Toutes ces formes novatrices de réorganisation de la production et du travail relèvent de la même matrice : la responsabilisation collective des groupes de travail, non plus construits de façon affinitaire comme hier mais fondés sur la diversité et sur la concurrence. Le résultat essentiel en est la pression des pairs sur les pairs pour ne pas rompre le flux productif (dans les services comme dans l'industrie) ou pour tenir les objectifs. Or cette pression des collègues sur les collègues touche à l'amour propre plus qu'à la rationalité du commandement d'hier. Il s'agit d'une violence quelquefois adoucie en surface, mais combien dure en profondeur : en ce sens elle est beaucoup plus pernicieuse et destructrice des personnalités. Voilà pourquoi on pourrait parler *d'organisations du travail malfaisantes* puisqu'elles sont au fondement du mal être et du malaise au travail.

D'une certaine manière, ces nouveaux types de violences tendent à se confondre avec celles qui sont issues des rapports hiérarchiques. Elles sont pourtant de nature différente et méritent d'en être distinguées car elles proviennent non pas de rapports de commandement, mais de l'organisation du travail elle-même qui, à travers la fragilisation volontaire de la production, conduit à une auto-organisation des salariés qui met en cause les plus faibles d'entre eux jusqu'à leur exclusion... par leurs pairs et non plus par la hiérarchie. En effet, le flux tendu à main d'œuvre réduite contient en lui-même la fonction hiérarchique ou, dit autrement, se substitue à l'échelon hiérarchique de proximité. C'est la raison pour laquelle les violences nées de la nouvelle organisation du travail ou celles nées des rapports hiérarchiques peuvent se confondre : toutes deux proviennent des difficultés croissantes à réaliser les objectifs. Ici, le management par objectif est bien le symbole de cette impossibilité dans laquelle on enferme de plus en plus les salariés : les objectifs ne cessent de croître d'année en année, avec des moyens

constants, au mieux. L'espace de négociation des objectifs est pour le moins très réduit alors que la question des moyens ou des ressources n'est jamais posée.

### **Nommer les nouvelles formes de violence au travail**

D'où le maître mot du management qu'est aujourd'hui l'évaluation. Mais qu'évalue-t-on ? En façade, des résultats du travail, voire des niveaux de réalisation d'objectifs. Mais plus profondément, le duo objectifs-évaluation est un processus d'intégration sociale des salariés conduits à adopter et à partager les buts plus généraux de l'entreprise ou de l'institution (publique) sans en débattre. Autrement dit, ce qui est évalué, à y regarder de plus près, ce sont les comportements d'acceptation, de partage des normes édictées, de soumission dans certains cas, en un mot de loyauté. D'où le recours assez fréquent au concept de *violence symbolique* pour désigner cette obligation d'accepter des règles hétéronomes et pour transformer le travail en servitude volontaire ou pour vivre dans ce que nous dénommons ailleurs un régime d'implication contrainte.

Si l'on définit avec Pierre Bourdieu, la violence symbolique comme « tout pouvoir qui parvient à imposer des significations et à les imposer comme légitimes en dissimulant les rapports de force qui sont au fondement de sa force »<sup>1</sup>, le processus de l'évaluation apparaît bien plus puissant que le commandement hiérarchique d'hier car il valide la dissymétrie des rapports hiérarchiques et légitime les objectifs fixés. Il n'en est pas moins violent en déniait le rapport de pouvoir sur lequel il est fondé et en validant les objectifs qu'il universalise : qui peut être contre la qualité ou contre la réduction des coûts pour maintenir l'entreprise en vie donc l'emploi, etc. ? Si le concept de violence symbolique, recouvrant le moyen de nommer des processus de légitimation déniés, revient souvent sous la plume des auteurs des chapitres qui suivent, ils n'en recherchent pas moins ses déclinaisons, selon les situations où ils le mettent en œuvre. En effet, il s'agit à la fois de décrire ces nouvelles formes de violence, d'en rechercher les causes ou les fondements, tout en multipliant les approches et les points de vue pour mieux cerner le phénomène. Chaque lieu, chaque métier, chaque branche habille cette violence symbolique, y compris pour mieux la masquer en la déniait. D'autres auteurs essaient, en travaillant le concept, de produire des variantes telles que *violence douce* ou *violence invisible* pour à la fois être plus près de leur terrain et pour éviter de voir émerger une nouvelle logomachie.

Enfin, la dernière grande catégorie de violence au travail est celle que les salariés, essentiellement, rencontrent dans leurs fonctions qui les mettent en contact plus ou moins direct avec les publics. Au moins deux causes expliquent la fréquence nouvelle de cette violence sous la plume des sociologues : d'une part le développement des services, privés et publics, met en relation salariés et clients ou usagers ; d'autre part, une paupérisation relative de la population face à un Etat-Providence en pleine difficulté économique a réduit la redistribution sociale. Ici, les formes de violence varient de la plus grande brutalité à des expressions plus retenues voire latentes, qui n'en détériorent pas moins les conditions d'exercice du travail.

Les réactions des salariés aux violences qui s'imposent à eux ne sont pas analysées ici en tant que telles, car la violence est d'abord un rapport social et les réponses s'y inscrivent pour faire évoluer ce rapport social, donc la violence elle-même. Ainsi, les réactions varient considérablement selon les situations, les organisations du travail, les niveaux de compétences, les rapports de pouvoir, etc. De fait, elles sont assez rarement collectives, sauf lorsqu'il s'agit d'organiser le retrait, en particulier des fonctionnaires, quand la situation devient intenable face à des publics violents : ce type de cas n'est pas vraiment présent dans cet ouvrage.

---

<sup>1</sup> Pierre Bourdieu, *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Paris, Droz, 1972, p.18.

Nous pouvons alors observer les comportements individuels dans le travail face aux violences, ceux-ci dépendant nécessairement de la nature des violences rencontrées. Les réactions vont de la résistance —rarement collective— au retrait. Aujourd'hui, le retrait ne doit pas être visible, sous peine de sanctions à venir, immédiates et directes ou plus éloignées et plus pernicieuses : le lent glissement vers le « placard » ou vers le licenciement (avec des motifs sans rapport avec ce retrait, car effectués par exemple lors d'une réduction d'effectifs pour raison économique). Que le retrait ne puisse être visible et il se transforme en simulation : simulation des comportements attendus, menues falsifications des tableaux de bords pour satisfaire formellement aux objectifs, etc. Ainsi, entre la résistance et le retrait s'instaure un continuum qui ne facilite pas l'analyse puisque la simulation apparaît l'une des meilleures réponses à des injonctions impossibles à satisfaire. La violence organisationnelle ou la violence managériale potentielles s'en trouvent d'autant réduites, et ce d'autant plus qu'une observation attentive montre que, pour éviter la montée en violence, chacun peut avoir intérêt à la simulation. Enfin, tout en adoptant des comportements plus ou moins adaptés aux risques que comporte la violence au travail, les salariés qui disposent de ressources insuffisantes ou qui se trouvent affaiblis par des causes multiples (en général hors du travail) ne peuvent pas toujours faire face : ce sont les premiers à avoir des insomnies, à consommer des psychotropes, à être arrêtés pour maladie, etc. Les violences au travail ne sont pas perçues et encore moins reconnues comme causes de pathologies de plus en plus nombreuses, en premier lieu parce que les réorganisations du travail n'ont pas été assez analysées dans leurs fondements et dans leurs conséquences. Elles sont l'une des sources des violences interpersonnelles au travail et dans le travail. Se dirige-t-on vers un point de non retour ? Hier le travail était un lieu de socialisation et de production de relations sociales, y compris dans les difficultés quotidiennes du travail : pénibilité, violences physiques de l'environnement ou de la maîtrise, etc. Aujourd'hui, le travail apparaît de plus en plus comme un repoussoir parce que les conditions morales et affectives de son exercice ont changé, la violence imprégnant nombre de rapports sociaux le faisant *craindre*.

C'est donc en observant le renouvellement des formes de la violence au travail que s'ouvre cet ouvrage : d'un côté les publics participent à cette violence ; de l'autre des contenus du travail qui échappent de plus en plus aux salariés dénaturent les significations qu'ils peuvent donner à leur activité. Les deux parties suivantes situent les responsabilités de principes managériaux qui, de fait, ignorent les hommes et les femmes à travers une déshumanisation froidement calculée, y compris en inventant de nouvelles formes de légitimation des pratiques de direction. La dernière partie esquisse quelques voies de résistance qui se font jour sans, toutefois, qu'un élan collectif ne se manifeste.