



**HAL**  
open science

## Les formes renouvelées de la violence au travail

Jean-Pierre Durand

► **To cite this version:**

Jean-Pierre Durand. Les formes renouvelées de la violence au travail. Octarès. La violence au travail, Octarès, 2011, 978-2-915346-95-4. hal-04364251

**HAL Id: hal-04364251**

**<https://hal.science/hal-04364251v1>**

Submitted on 7 Jan 2024

**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.

# Les formes renouvelées de la violence au travail

par Jean-Pierre Durand

Centre Pierre Naville, Université d'Évry Paris-Saclay

[Chapitre dans *La violence au travail*, Éditions Octarès, 2011]

La violence est une constante de l'histoire du travail si l'on entend ce dernier comme le rapport des hommes à la nature : maîtriser ou dominer la nature qui ne cesse de résister a été longtemps source de violence. Puis ce furent les techniques elles-mêmes, outils de cette domination, qui ont fait violence aux hommes au travail. Aujourd'hui, quoique ces sources de violence perdurent, y compris dans les pays industrialisés, la violence au travail emprunte de nouvelles voies et prend de nouvelles formes. Il est même probable que les perceptions aiguës de la violence soient, elles aussi, des formes de violence qu'il faut intégrer à la problématique générale de la violence. Les chapitres qui suivent expriment cette diversité et les capacités infinies qu'ont les hommes de réinventer la violence au cœur de leurs rapports sociaux.

## Le public fait violence aux salariés

Tant que la sociologie du travail ne s'intéressait guère qu'à l'industrie et bien souvent à l'activité de travail elle-même, seule la violence des rapports de production, déclinée localement en relations professionnelles et en rapports hiérarchiques, apparaissait dans les écrits des sociologues. L'introduction massive des services comme autant d'objets dans la sociologie du travail —liée évidemment à leur forte croissance à la fin du siècle dernier—, avec un intérêt marqué pour les services aux personnes, a coïncidé avec le développement des incivilités et des actes de violence dans l'espace public. En conséquence, les salariés en contact direct avec des clients ou des usagers de services privés ou publics vivent cette violence comme de plus en plus constitutive de leur travail. Plus encore, la popularisation d'une idéologie de l'insécurité par des gouvernements qui instrumentalisent cette violence réelle pour construire des outils répressifs au service de l'ordre social, renforce le ressenti de cette violence chez les salariés exposés. Enfin, selon les situations et selon les publics, les formes de violence par le public peuvent différer.

Les agents de sécurité (les vigiles) dans les centres commerciaux constituent un bel exemple de ces nouveaux services puisque, justement, cette profession est née de la violence urbaine. Contrairement à une idée répandue, on peut constater une baisse importante de la violence dans le métier pris globalement car celui-ci s'exerce de plus en plus « en col blanc », c'est-à-dire dans des bureaux de surveillance. Ce qui subsiste pour les salariés sur site est la violence due à la double subordination : celle du salariat des entreprises de sécurité et celle inscrite dans le rapport de sous-traitance de ces entreprises face au donneur d'ordre ou au « client ».

Ce qui intéresse alors Marc Perrenoud est ce qui reste du métier de vigile, dans les petites entreprises de sécurité travaillant pour les petits commerces ou les petits centres commerciaux. Ici, sont plutôt employés quelques ex-militaires Blancs (peu qualifiés) et des Noirs (en général étudiants) plutôt costauds. Leur fonction est d'abord dissuasive, ce qui signifie aussi peu d'interventions donc, au premier abord, un travail facile. Ils peuvent cependant être victimes de violences (les braquages) et travaillent dans un espace souvent restreint, mais surtout ils travaillent en station debout, ce qui est assez dur physiquement. Les vigiles semblent victimes

d'une violence que l'on pourrait qualifier de *diffuse*. Car ici, il n'y a pas de pouvoir exerçant une violence ; il n'y a pas de « pouvoir dominant ». Mais le vigile vit une dévalorisation de son statut d'être humain dans une fonction mal reconnue par le public, dans un emploi déconsidéré, plus ou moins stigmatisé parce qu'il est largement occupé par des Noirs, dans une population à majorité blanche. Cette violence apparaît d'autant plus âpre à vivre qu'elle n'est pratiquement jamais exprimée : leur statut d'étudiant est totalement méconnu et le public ne perçoit que la « brute » ou le « grand black » en spéculant sur sa force physique tout en déniait son humanité puisqu'il ne participe pas – ou si peu – aux interactions quotidiennes et aux échanges langagiers de l'espace qu'il occupe. Cette mise en infériorité dans des relations vidées de leur contenu social – le vigile, malgré son imposante silhouette est « invisible » – se vit à travers des échanges de regards souvent ambivalents qui ne disent rien des perceptions mutuelles mais qui sont souvent vécus comme méprisants par les intéressés. Lesquels, de plus, ne peuvent réagir tant leurs fonctions se situent dans un autre champ. On pourrait parler aussi de *violence latente* lorsque les vigiles semblent lire du mépris dans l'œil du client de la grande surface, ou bien lorsqu'ils sont pris pour des robots ou des machines, selon leur propre expression, s'ils doivent rester immobiles.

Dans les hôpitaux, les salariés sont aussi victimes des violences du public, mais dans des conditions tout à fait différentes puisqu'elles s'inscrivent dans des relations sociales faites de gestes et surtout de paroles. Ici le champ est double : la violence provient du public et des autres professionnels de l'hôpital. Mihai Dinu Gheorghiu et Frédéric Moatty classent les risques de violences selon plusieurs critères propres à l'activité hospitalière. Ce principe analytique conduit à une connaissance fine des violences, selon leurs origines, selon les cibles et selon leurs contenus ; ce principe mériterait certainement d'être étendu à d'autres situations où la violence est trop souvent désignée de façon générale, empêchant alors d'y opposer des formes innovantes de prévention.

Ainsi, les auteurs différencient la nature de la violence : agressions physiques (et sexuelles) ou agressions verbales. Enfin, les données distinguent les agressions vécues et « le sentiment » d'être exposé ou non à ces violences. Un salarié des hôpitaux sur six estime être l'objet de comportements hostiles dans le cadre de son travail. Ce qui est beaucoup. Mais les auteurs attirent l'attention du lecteur : il ne faut pas s'intéresser seulement à la victomologie, il faut aussi traiter de l'organisation du travail. Ils montrent combien la solidarité au sein de l'équipe et comment la reconnaissance du travail par la hiérarchie modifient la perception que les salariés ont de leur cadre de travail et de l'exposition aux violences verbales ou physiques. Ainsi, comme dans la société, il apparaît important de distinguer les faits (qui possèdent eux-mêmes une dimension interprétative), des représentations qu'en ont les « victimes ». Ce travail devrait être assumé par le management qui n'en a ni le temps, ni les aptitudes et surtout qui ne reçoit que très rarement cette mission : intensifier l'organisation collective du travail pour faire face à l'une des origines du mal être au travail. Bien au contraire, les tensions actuelles sur les réductions des coûts et les incertitudes sur les rapports entre professions hospitalière attisent les concurrences dans lesquelles s'engouffrent les représentations anxiogènes.

### **L'individualisation de la relation salariale et la responsabilisation de l'exécutant**

Toute la sociologie du travail bruisse des discours sur la responsabilisation des salariés dans l'entreprise ou dans l'institution publique. Le *logos* a même envahi l'école, les patients, la famille, etc. Ce discours se fonde sur un échange qui se veut égal : contre une responsabilisation et un engagement, l'intéressé recevra quelques gratifications, pécuniaires, symboliques ou de santé.

Ainsi, l'entreprise transfère vers l'individu ses responsabilités dans l'exécution des tâches. Et ce, doublement : d'une part, l'entreprise ne se présente plus comme une institution contraignante ; elle est une suite d'opportunités à saisir par l'individu. D'autre part, la nécessité imposée de réaliser les objectifs devient une injonction à la responsabilisation : tout devient challenge vis-à-vis des autres magasins, des autres équipes ou tout simplement des collègues de travail. Selon Olivier Cousin, la violence provient au moins autant de l'élévation du niveau des exigences que de l'obligation de jouer, de s'investir et de participer. De plus, dire que les « joueurs » ne maîtrisent pas les règles du jeu, c'est questionner les moyens d'atteindre les objectifs : ce qui n'est jamais à l'ordre du jour des réunions... Le travail de management devient alors un travail, non plus de commandement à l'ancienne (toujours sujet à conflit), mais un travail de persuasion sur l'autonomie et les aptitudes de chacun à réaliser individuellement la part de l'œuvre commune. Plus encore, dans les nouvelles formes de « travail en groupe », les différences de statut s'estompent et le contrôle social sur le travail s'effectue par les pairs. D'où aussi une perception d'impersonnalité du pouvoir : le « vrai » pouvoir, celui des décideurs et des actionnaires est trop loin pour être atteint. D'une certaine façon le pouvoir devient invisible ; pourtant l'organisation perdure car, à la place de rapports sociaux hier conflictuels, ce sont peu à peu imposées des relations personnalisées et individualisées qui « naturalisent » l'ordre social et celui de l'entreprise. De nouvelles violences émergent de ces relations sociales : la solidarité ayant disparu au bénéfice d'un vécu individualisé des situations de travail, les salariés (dont les managers) ont bien du mal à faire face.

À partir des thèses foucaaldiennes, Lionel Jacquot décrit cette domination de la force de travail par le management comme celle d'une *violence silencieuse* qui engage de plus la subjectivité des salariés, dominés comme dominants. En effet, les managers de proximité dans les organismes de la Sécurité sociale, comme ailleurs pourrait-on dire, font preuve de « domination douce », mais n'en font pas moins régner une discipline stricte qui n'a rien à envier à celle qui régnait durant les trois premiers quarts du XX<sup>ème</sup> siècle. En travaillant l'affectivité, l'engagement et la subjectivité des exécutants, les dispositifs de gestion masquent leur nature et la violence qu'ils exercent ; ce qui ne la supprime pas ! Que la demande de coopération remplace l'exercice de la contrainte nous fait peut-être revenir à l'esprit de Taylor qui préconisait la coopération et démontrait la convergence des intérêts des « partenaires » dans l'entreprise ; ce sont ses faux épigones inventeurs de l'OST qui ont placé la contrainte comme moyen de gestion. Or, le management par objectifs ou les contrats pluriannuels, sans compter les entretiens d'évaluation et d'accompagnement, sont des outils du management de proximité de la Sécurité sociale qui organisent *l'autonomie contrainte*, nouveau modèle de l'encadrement hiérarchique. D'où le retour de Lionel Jacquot à la violence symbolique en tant que violence niée et déniée, y compris et on pourrait dire en premier lieu, par ceux qui la vivent. Par exemple, les outils statistiques ou le *reporting*, instruments du contrôle à distance du travail, deviennent des éléments positifs au travers desquels les uns et les autres espèrent pouvoir démontrer la faiblesse des moyens dont ils disposent pour atteindre les objectifs.

La grande distribution vit aussi cette même révolution managériale dans laquelle on ne débat plus des finalités de l'entreprise ou du travail, mais seulement de la réalisation immédiate des objectifs assignés à chacun qui lui vaudra récompenses et promotions. Sophie Bernard a analysé les échanges dans un forum de la grande distribution sur l'Internet. Elle y retrouve les mêmes injonctions à la responsabilisation et ici à l'effort et à la disponibilité des salariés pour « réussir ». Le forum apparaît comme un lieu d'affrontement entre les salariés d'exécution et les encadrants, largement dominé par ces derniers. Les encadrants encouragent les « naïfs » ou les salariés aux faibles ressources à toujours accroître leurs efforts alors qu'ils vitupèrent tous les porteurs de critiques et de revendications (salaires, promotions...). Au-delà du ton largement

anti-syndical, les débats montrent combien les encadrants croient ou font semblant de croire au discours qu'ils doivent diffuser pour mobiliser les exécutants : on ne sait plus, parmi ceux-ci, qui est persuadé de ce qu'il avance ou qui fabule. L'entreprise apparaît comme un *théâtre d'ombres* ou tout le monde récite ce qui lui est enjoint de dire, selon son statut ou selon ses projets de promotion. C'est une formidable entreprise de simulation et l'entreprise semble ne plus reposer que sur la parole. Laquelle peut être habillée d'une violence langagière, faite de sous-entendus qui condamnent tout écart de la ligne officielle. C'est peut-être la nouvelle forme de la violence des rapports sociaux, qui oppose le Je se transformant en Nous, autour d'une rhétorique individualiste et libérale, contre les Autres : les syndicalistes et les râleurs ou fainéants explique Sophie Bernard. Il s'agit d'un conflit frontal qui, tout en se situant au seul niveau du langage, n'en reste pas moins extrêmement violent, radical, exclusif et dépasse ce qu'il est convenu de nommer la violence symbolique.

### **Une violence de plus en plus invisible**

Olivier Cousin parle (à propos de la violence faite aux cadres) de *violence symbolique et sans visage* : « en s'effaçant en tant qu'institution, l'entreprise, mais aussi d'autres univers comme l'école, place les acteurs face à eux-mêmes. L'injonction d'être entreprenant, d'avoir des projets, déplace le contrôle. Il n'est plus exercé par un chef, petit ou grand, il est le fait des pairs, des collègues de travail et de soi-même. » Dire que la violence est de plus en plus désincarnée interroge peut-être aussi l'évolution du capitalisme devenu financier. Non seulement les employeurs ou les PDG peuvent être remerciés, mais les propriétaires de capitaux sont tellement éloignés qu'ils sont devenu intouchables. C'est certainement ce qui fait la nouvelle efficacité de cette violence : l'acteur ou le promoteur de la violence ne peut plus être identifié. Alors, et c'est un point fort avancé par O. Cousin, la violence symbolique ne peut pas être *conflictualisée*. Un tel pouvoir peut se permettre d'être arbitraire, puisqu'il ne peut-être vu ni même pensé. Le revers de la médaille est que ce pouvoir arbitraire qui fixe des objectifs impossibles à atteindre ou qui ne tient pas ses promesses (promotions, sécurité de l'emploi) tend à devenir *illégitime*...

Julien Pierre et William Gasparini ont la même approche à propos du sport pratiqué dans les entreprises ou avec le soutien de celles-ci. Ici le sport est un mode de compensation : l'entreprise demande un effort d'investissement individuel, mais attribue des récompenses puisqu'elle met à disposition des équipements onéreux. En s'inspirant de Pierre Bourdieu, les auteurs soutiennent la thèse selon laquelle « la violence symbolique est la transfiguration des relations de domination en relations affectives, la transformation du pouvoir en charme propre à susciter un enchantement affectif ("Nestlé, c'est le paradis du salarié !") ». Alors, la violence symbolique comporte une dimension de complicité des « victimes », de collaboration qui va au-delà d'un consentement. Et le sport peut être un vecteur, un support à cette collaboration. D'où aussi l'idée très importante des auteurs qui voient dans l'organisation du sport à l'entreprise (installations, temps disponible durant les heures de travail) un *don coercitif* de l'entreprise, à destination de ses salariés. Peut-on y appliquer la thèse maussienne du don et du contre-don, selon laquelle il y a obligation de recevoir et de donner, puisque les salariés qui font du sport grâce à l'entreprise, sont appelés à lui donner encore plus et toujours plus ? Il est probable que ce soit plus complexe puisque les stratégies sportives des entreprises sont souvent initiées par les salariés eux-mêmes, ce qui n'empêche pas d'en faire une monnaie d'échange à un certain moment. Mais le paradoxe réside certainement dans l'écart qu'il y a entre la pratique réelle sportive (15 % des salariés seulement dans l'entreprise S.) et l'image très positive qu'en ont les salariés. Laquelle se transforme ensuite en un symbole de générosité de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés : les pratiques sportives signifient, y compris pour les non-sportifs,

avantages sociaux et privilèges, élargissant par là la base de la violence symbolique qu'elles sous-tendent.

\*\*\*

La violence au travail relève de moins en moins de l'activité de travail elle-même, sauf dans les activités de service qui mettent les salariés face à un public qui prend quelquefois les salariés des institutions ou des entreprises pour les représentants de celles-ci. La violence s'inscrit de plus en plus en plus *dans* les relations de travail. Le nouveau management utilise des ruses diverses à travers un discours de « naturalisation des contraintes » pour se dédouaner face à l'impersonnalité grandissante du pouvoir réel dans les firmes privées ou dans les administrations publiques et pour tenter de mobiliser les salariés d'exécution. On peut souligner ici que les salariés d'exécution sont de plus en plus des « cols blancs » voire des cadres diplômés cantonnés dans des fonctions d'experts.

Les fragilités des systèmes productifs mis en place exigent des interventions toujours plus rapides et plus qualifiées : le travail collectif se développe, mais sa sanction est individualisée. Ce divorce est lui aussi cause de mal être au travail, quand il se transforme en violences latentes et quelquefois ouvertes entre salariés, toujours mis à l'épreuve et en compétition permanente. C'est de toutes ces formes réinventées dont traite aussi la seconde partie de cet ouvrage à partir des organisations du travail ou à travers des techniques spécifiques.