

Marc Drèze

## Des causes de la violence au *debriefing* des situations critiques

### C'est à cause de ...

"C'est à cause de son intolérance à la frustration", "C'est à cause de l'éducation qu'il a reçue", "C'est à cause du contrôleur, qui l'a provoqué", "... à cause de ses collègues, qui ne lui sont pas venus en aide", "... à cause des conditions de travail", "... à cause du bruit", "C'est la société", "C'est le chômage", "C'est l'atmosphère du quartier".

### > La violence inter-personnelle

De nombreux professionnels sont aujourd'hui confrontés à la violence. Qu'il s'agisse des enseignants, du personnel médical et para-médical, des travailleurs sociaux, du personnel attaché au *front office* dans les banques, des agents attachés aux services de transport en commun, dont on entend les échos répétés dans la presse.

Tous se plaignent de l'augmentation des agressions: de l'incivilité jusqu'à la violence physique, en passant par le regard intrusif, l'ironie déplacée, le racisme, le harcèlement, les insultes, les menaces et le chantage... Les exemples ne manquent pas.

### > Les violences collectives

Il faudrait aussi évoquer les violences collectives, celles qui secouent nos banlieues, celles qui peuvent être le

fait d'un Etat aveuglé par la vision totalitaire dont il est l'émanation, les génocides, mais aussi les espaces de non droit – pensons au milieu carcéral - qui persistent dans les sociétés dont l'organisation se veut inspirée des droits de l'homme.

### > Diversité des causes

Quant aux causes du phénomène, une tendance fréquente consiste à l'attribuer à une seule catégorie d'explication: "C'est à cause de ...". Mettons tout le monde d'accord: les causes de la violence sont multiples, et elles s'entrecroisent, ou se superposent. La violence, comme tout phénomène complexe, s'inscrit au carrefour d'une diversité de sources.

Sans prétendre à l'exhaustivité, nous identifierons principalement cinq sources de violence *problématique*.

### > Formes légitimes de violence

Entre parenthèses, il convient de distinguer la violence problématique de formes légitimes de violence, comme la légitime défense.

La violence médicale exercée en vertu du serment d'Hypocrate, confine, dans certaines configurations, à l'acharnement thérapeutique, qui interroge nos limites éthiques. Le débat contemporain sur l'euthanasie est consubstantiel d'un questionnement, concernant l'homicide, sur le départ de ce qui serait acceptable et de ce qui ne l'est pas.

La violence policière peut évidemment faire l'objet de mises en cause, heureusement publiques dans une société démocratique, comme on l'a vu par exemple à Gênes en juillet 2001 lors des manifestations qui ont entouré le sommet du G8.

### Dans ce numéro

- Des causes de la violence au *debriefing* des situations critiques
- Agenda

P 1/4  
P 4

conseil • formation • intervention

centre pour la formation & l'intervention psychosociologiques

Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - Tél 02 770 50 48 - www.cfip.be - secretariat@cfip.be



## > La violence comme instinct

La violence *problématique* doit aussi être distinguée des aspects positifs de l'agressivité humaine, pulsion constitutive de la nature des vivants. Les rapports entre *pulsion de vie* et *pulsion de mort* rendent compte de ces mécanismes <sup>1/</sup>, <sup>2/</sup>.

## > La violence problématique

La violence problématique peut être examinée selon trois aspects : (a) à partir de traces plus ou moins *objectivables*, par exemple des dégâts matériels ou des lésions physiques : les tribunaux et les compagnies d'assurance sont naturellement très soucieux de repérer ces "traces".

La violence donne lieu (b) une souffrance *subjective* qui ne s'inscrit pas forcément *dans le corps* d'une manière transparente : les mécanismes d'emprise décrits par M-F. HIRIGOYEN <sup>3/</sup> suscitent le sentiment d'être la cible d'intrusions non consenties.

La violence est problématique (c) dans la mesure où elle résulte d'une *transgression*. C'est surtout à cette *rupture* inter-personnelle, sociale, que nous nous attachons à chercher des réponses.

## Cinq catégories de sources

Les causes de violence peuvent se rattacher à des facteurs personnels, relationnels, groupaux, organisationnels et sociétaux.

**a) Les facteurs personnels :** ils sont décrits par les thèses psychologiques visant à expliquer la violence pathologique. On évoque *par exemple* des troubles de la personnalité, des failles dans la structuration psychique, des manifestations impulsives associées à l'addiction.

**b) Les facteurs relationnels :** dans une situation susceptible de dégénérer, la manière dont on se comporte dans la *relation* avec la personne (potentiellement) violente peut entraîner un effet aggravant ou au contraire réduire les risques de dérapage. Les systèmes ont bien décrit ces phénomènes *circulaires* caractérisés par des "boucles relationnelles", comme on les observe dans la relation entre un agresseur et sa victime <sup>4/</sup>.

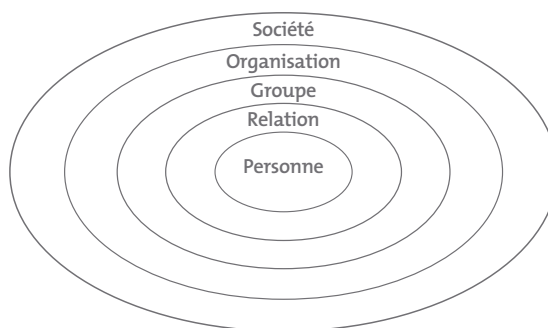
**c) Les réactions groupales :** Les modalités selon lesquelles réagit le groupe de personnes présentes au moment où l'incident survient, influencent l'issue de l'événement. Les personnes peuvent par exemple adopter des comportements qui provoquent l'escalade ou bien présenter une attitude passive. Une illustration de ce dernier type de réaction a été décrite à l'aide du concept de *diffusion de responsabilité* <sup>5/</sup>.

**d) Les facteurs organisationnels :** Des problèmes générateurs de violence peuvent se poser au niveaux suivants : la confusion concernant les valeurs, le manque de clarté au sujet des objectifs opérationnels et des profils de fonction, les carences affectant les ressources, les moyens, les méthodes de travail, les procédures et les règles, les tensions relationnelles <sup>6/</sup>.

**e) Les phénomènes sociétaux :** *il s'agit des macro-mécanismes politiques, socio-économiques et sociologiques, mais aussi des phénomènes généraux qui influencent l'évolution des valeurs, des références morales au sein de la société. Les individus n'ont pas directement de prise sur ces facteurs et leur évolution. Une illustration intéressante de ce type d'influence nous est donné par Michael MOORE, dans son film **Bowling for Columbine** <sup>7/</sup>.*

Dans une situation concrète, la co-existence de causes diverses augmente les risques de violence et l'importance des dégâts. L'analyse des sources requiert une vision multidimensionnelle (plutôt que mono-factorielle) et systémique (plutôt que purement linéaire). Le schéma suivant <sup>8/</sup> représente les différentes "couches" de causalité impliquées.

### Superposition des facteurs



## Le debriefing

La faculté de saisir la complexité des causes accroît l'habileté des professionnels à agir plus efficacement sur le terrain, à tout le moins quant aux aspects qui sont à leur portée.

Pratiquement, le *debriefing* constitue un dispositif efficace pour réaliser l'analyse multi-dimensionnelle d'un incident critique. Il s'agit d'une méthode pratiquée le plus souvent en équipe, parfois avec l'aide d'un expert, et qui vise à examiner les caractéristiques d'un incident selon les critères décrits ci-avant.

Le tableau suivant synthétise, aux quatre niveaux où des mesures peuvent être prises, la démarche logique du *debriefing* : l'analyse faite *après coup* (troisième colonne) débouche sur des dispositions, des décisions ou des recommandations dont la mise en œuvre aura une valeur préventive. Celle-ci peut évidemment requérir des initiatives dont la responsabilité incombe à la hiérarchie.

On crée de la sorte un "cercle vertueux de qualité" pour faire face personnellement et collectivement aux situations critiques, dans le cadre d'une logique d'apprentissage créatif en équipe et au sein de l'organisation en général.

Dans les situations traumatisantes (risquant d'entraîner des désordres psycho-affectifs et/ou physiques), le *debriefing* s'associe à la gestion du *stress post-traumatique*, tant pour les personnes que pour les équipes.

	AVANT (prévention)	PENDANT (gestion)	APRÈS (traitement)
PERSONNE(S)			
RELATION			
GROUPE(S)			
ORGANISATION			

## Exemple et conclusions

Dans un service de dialyse attaché à un hôpital, les patients et le personnel soignant se connaissent bien pour se côtoyer très régulièrement – plusieurs fois par semaine – et ce parfois pendant des années. En raison des contraintes engendrées par l'activité et de l'inconfort qui affecte les patients, des tensions relationnelles peuvent naturellement se produire.

Il est arrivé dans un tel service qu'un patient mécontent ait insulté une infirmière et lui ait porté un coup. Celui-ci n'a pas entraîné de traumatisme physique grave mais l'infirmière s'est trouvée psychologiquement *choquée*.

Les modalités du *debriefing* devront impliquer les niveaux suivants :

**a) Les personnes :** *L'infirmière aura besoin d'être accompagnée dans un contexte psychologiquement sécurisant et empathique, d'une part pour revisiter l'incident dans ses dimensions factuelles et émotionnelles, et d'autre part pour tirer des enseignements concernant le comportement à adopter à l'avenir dans ce genre de circonstances. Le patient devra également être pris en considération : il convient de l'aider à comprendre ce qui s'est passé pour lui, ce qu'il a éprouvé, quelle attitude il pourrait privilégier si une situation semblable se reproduisait. Il est probable qu'il faille lui rappeler les limites et les règles en vigueur.*

**b) La relation :** *Il s'agit des dispositions qui seront prises, concernant la relation entre l'infirmière et le patient, pour leur permettre de continuer à collaborer. Avec l'aide d'un tiers, ils seront aidés à assainir ce qui est à la source de leur différend, en sorte de procéder à la réparation nécessaire. Par ailleurs, l'infirmière sera aidée à identifier les compétences et stratégies relationnelles qu'elle aurait besoin d'améliorer pour faire face aux situations critiques.*

**c) Le groupe :** *Le debriefing réalisé en équipe permettra d'analyser les réactions qu'ont présentées les professionnels présents au moment de l'incident, et de préciser les modalités du travail collectif qui pourraient être mises en œuvre à l'avenir pour gérer adéquatement les situations marquées par de l'agressivité. Le debriefing peut aussi concerner le groupe des patients.*

**d) L'organisation :** *L'analyse porte d'une part sur les caractéristiques organisationnelles en cause dans l'occurrence de la violence, mais aussi sur les mesures qui peuvent faire l'objet de décisions en la matière. Celles-ci sont extrêmement diversifiées : elles concernent l'organisation du travail, la répartition des tâches, les horaires, les processus de prise de décision, la communication entre les différents niveaux hiérarchiques, les ressources humaines, la logistique, l'organisation de l'espace, etc ...*

	AVANT (prévention)	PENDANT (gestion)	APRÈS (traitement)
PERSONNE(S)	Apprentissage en matière de gestion du stress	Gestion des émotions dans le cadre d'une situation "tendue"	Réduction du stress post-traumatique
RELATION	Développement de l'assertivité	Habilités à poser des limites tout en respectant l'interlocuteur	Dispositif visant le rétablissement de la confiance entre les personnes
GROUPE(S)	Mise en place de stratégies destinées à l'entraide entre collègues en cas de dérapage	Faculté d'intervenir comme tiers pour aider un collègue en difficulté avec un interlocuteur agressif	Analyse des réactions de l'équipe : le professionnel victime s'est trouvé isolé / Accompagnement du groupe des patients en proie à des réactions émotionnelles
ORGANISATION	Réorganisation des horaires et de la répartition des tâches	Disponibilité collective accrue pour faire face à une situation marquée par la violence	Identification de carences : par ex. déséquilibre récurrent, le mercredi après-midi, entre le nombre de professionnels et le nombre de patients présents

Les mentions qui figurent dans le tableau suivant ont une valeur strictement *illustrative* : elles visent à montrer la logique qui consiste, au départ de l'analyse de situations critiques (3<sup>ème</sup> colonne), à développer des stratégies préventives (1<sup>ère</sup> colonne). Si celles-ci ne suffisent pas toujours à garantir la réduction des risques, au moins influencent-elles la qualité des interventions requises en cas de "dérapage" (2<sup>ème</sup> colonne).

-> suite page 4



**EN RÉSUMÉ**, le *debriefing* a pour finalité d'aider les personnes et l'organisation à "digérer" l'événement critique. Dans la foulée, il vise l'amélioration des compétences personnelles et collectives: il permet d'adopter des stratégies, des méthodes, des attitudes et des procédures adéquates en matière de gestion de la violence.

Pour l'avoir expérimenté, nous sommes convaincu que, moyennant la mise en place d'un dispositif de qualité – celui-ci ne s'improvise pas – la méthode du *debriefing* peut influencer sur la *culture* des organisations, en sorte de générer plus d'efficacité au bénéfice de tous.

- 1/ FREUD, S., "Au-delà du principe du plaisir", 1920
- 2/ JEAMMET, N., "La haine nécessaire", PUF, 1989
- 3/ HIRIGOYEN, M-F., "Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien", éd. Syros, 2003
- 4/ On peut aussi se référer à ce sujet au concept transactionnel de "triangle dramatique", voir KARPMAN, S. "Contes de fée et analyse de scénario" dans les Actualités en Analyse Transactionnelle Volume 3 numéro 9 pp 7 à 11.
- 5/ LATANE & DARLEY, "Group inhibition of bystander intervention in emergencies", *Journal of Personality and Social Psychology* "10 3), 215-221, 1968 Le concept de diffusion de responsabilité a été élaboré à la suite de l'étude d'une agression commise sur une femme, au pied d'un immeuble, en 1964. Le drame a duré trente minutes. Parmi les 38 témoins présents, personne n'est intervenu, personne n'a appelé la police.
- 6/A propos de l'injustice sociale telle qu'elle se décline dans l'entreprise aujourd'hui, on peut lire par exemple C. DEJOURS, "Souffrance en France", Seuil, 2006
- 7/ Sorti en 2002
- 8/ Emprunté à ARDOINO

## RENCONTRES ET DÉBATS AU CFIP

Inscription (gratuite) sur [www.cfip.be](http://www.cfip.be)

<b>COF1108</b>	Rôles, fonctions : et Moi dans tout ça?	Jeannine Gillissen	8/05/2008 à 19h00
<b>COF1308</b>	Devenir professionnel de l'accompagnement	Christian Lestienne	24/06/2008 à 19h00

## LES FORMATIONS CES PROCHAINS MOIS AU CFIP

Inscription sur [www.cfip.be](http://www.cfip.be)

<b>MAQ108</b>	Manager la qualité : objectifs, stratégie, évaluation	Johan De Beer	26, 27/05/2008
<b>ATG508</b>	AT: "Renoncements et redécisions" Deuils, frustrations, ruptures, ... et nouveaux choix!	Claudine Pauwels	31/05, 14/06/2008
<b>STG108</b>	Vivre avec le stress	Marc Drèze	5, 6/06/2008
<b>GEH108</b>	Le rapport à l'argent	Chantal Nève-Hanquet	7, 8/06/2008



Le Cfip réalise plusieurs formations réservées aux salariés relevant du Fonds social des Homes pour personnes âgées et des Maisons de Repos et de Soins.

Inscriptions dès maintenant sur  
[www.fondsdesmaisonsderepos.be](http://www.fondsdesmaisonsderepos.be)



**Notre programme 2008-2009**  
est disponible sur notre site  
[www.cfip.be](http://www.cfip.be)

Venez y découvrir nos formations!

Pour vous inscrire ou pour plus d'informations

[www.cfip.be](http://www.cfip.be)  
[secretariat@cfip.be](mailto:secretariat@cfip.be)  
02/770 50 48