

ÉTAT DE LA RECHERCHE SUR LES VIOLENCES AU TRAVAIL

- **La violence au travail interne ou externe se manifeste sous des formes diverses avec de graves conséquences pour les collaborateurs et pour les organisations engageant la responsabilité de l'employeur pour la prévention et la protection des salariés. La violence au travail prend aujourd'hui de nouvelles formes dans un contexte de management numérique, marqué par la dématérialisation, la surveillance technologique, et les communications virtuelles et suscite l'intérêt croissant des chercheurs en management des ressources humaines.**

La violence au travail se manifeste sous plusieurs formes - agressions physiques, verbales et psychologiques, y compris le harcèlement moral et sexuel - et ses sources peuvent être internes (provenant de collègues, managers ou direction) ou externes (provenant de clients, usagers ou tiers) et se manifeste sous plusieurs formes qui ont suscité des recherches en droit, en psychologie, en sciences du langage, de l'éduca-

tion (Blanchette 2025) et en sciences de gestion (Martineau, 2025). Avec le développement du travail hybride et du télétravail, les chercheurs se sont intéressés à un nouveau territoire de violence psychologique.

Travail hybride, télétravail : nouveau territoire de violence en milieu de travail ?

Lorsque l'on parle de télétravail ou de travail hybride, les premiers échos, que ce soit auprès des collaborateurs ou des étudiants, hommes ou femmes,

apparaissent positifs : meilleure articulation entre vie professionnelle et vie familiale, moins de transports coûteux en temps et en énergie, un meilleur contrôle sur l'organisation de son travail, propice à la motivation et à une certaine sérénité... Derrière ces réels apports positifs une face plus sombre ou réapparaissent les problématiques des risques psycho sociaux et plus largement de la santé mentale avec des phénomènes de violence insidieuse au travail qui migrent « dans le cloud Le « management numérique » n'est pas exempt de violences, même à distance, que ce soit du harcèlement par pression excessive, surcharge de l'hyperconnexion, isolement, surveillance excessive, conflits rendus plus complexes à gérer à travers un écran, surcharge cognitive » (Frimousse, 2025).

Certaines transformations du travail sont reconnues pour augmenter le risque de violence en milieu de travail. On pense notamment aux formes



Certaines transformations du travail sont reconnues pour augmenter le risque de violence en milieu de travail.



Jean-Marie PERETTI

PROFESSEUR À L'ESSEC BUSINESS SCHOOL
ET TITULAIRE DE LA CHAIRE ESSEC
DU CHANGEMENT

de violence engendrées par le développement accéléré de l'IA. Ainsi, la peur de perdre son emploi et d'être déclassé socialement, ou bien de devoir s'adapter à un nouveau poste de travail sont des phénomènes amplifiés par l'IA. Être confronté à l'ingratitude et à la solitude d'un travail exercé à distance augmente potentiellement le risque, auprès des collaborateurs, de perte de sens de son travail et de ne plus connaître son identité professionnelle. Ceci demande au manager hybride, mais également aux entreprises et aux salariés de réfléchir à la transposition des règles du bien vivre au travail vers l'univers numérique et de prendre conscience de la réalité des risques psycho sociaux numériques. Si l'on évite les réunions physiques après 18h00, ce n'est pas pour les retrouver dans le cloud, assorties d'une nouvelle forme de présentéisme numérique !

La violence du panoptique numérique

Pour Bentham, le panoptique repose sur la souveraineté du regard (Les détenus sont totalement livrés au regard du gardien. La tour de surveillance est construite de telle manière que le surveillant voit tout sans être lui-même vu). Dans un monde numérique, la violence prend la forme d'une emprise décuplée par le panoptique numérique. On peut voir considérablement plus et plus en profondeur. Le panoptique numérique capte les pensées qui échappent au regard. Big Data s'en sort sans aucun regard. Les objets qui nous entourent nous observent et nous surveillent, envoient sans interruption des informations sur nos faits et gestes. Le moindre de nos clics est stocké. Big Brother cède alors la place à Big Data. Le panoptique numérique ne restreint pas la liberté, il l'exploite.

Rééduquer le manager numérique

La violence de ce nouveau rapport au travail rend nécessaire certaines me-

sures pour diminuer le risque de violence et assurer la santé et la sécurité des collaborateurs. Les outils numériques peuvent être mis au service de la lutte contre les violences. Il s'agit de concentrer les efforts sur la création d'outils et de contenus de formation adaptés.

Dans le management numérique, la violence passe souvent par des micro-atteintes : mails laconiques, silences dans les chats, exclusions de boucles, emojis ironiques. Plusieurs travaux montrent que lorsque les victimes, par peur de représailles ou par résignation, n'osent pas signaler ces comportements, les agresseurs disposent de davantage de latitude et l'incivilité tend à devenir une norme implicite (Maruma et al., 2025). Les recherches sur la cyber-incivilité et le cyberharcèlement montrent le lien entre ces comportements, l'épuisement émotionnel et la détresse psychologique, et soulignent la nécessité de stratégies de prévention et de cadres organisationnels protecteurs. Beaucoup de managers répètent ces gestes parce qu'aucun autre modèle relationnel ne les a formés. Poser des limites claires permet de retirer le carburant de la violence (De Nardi, 2025).

Comment lutter contre la violence numérique au travail

Dans le cadre d'un cahier intitulé « *Question(s) de violence au travail* » 142 enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants contributeurs de 16 pays – Albanie, Algérie, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Canada, Côte d'Ivoire, Gabon, Italie, Liban, France, Maroc, Québec, Suisse, Togo, Tunisie – ont répondu à la question : « *Comment lutter contre les diverses formes de violence au travail dans le cadre du management numérique ?* » (Frimousse, 2025). Lutter contre les violences au travail dans le cadre du management numérique, c'est relever un double défi : protéger les individus tout en réinventant le sens du collectif et mettre la technologie au service d'un management respectueux, transparent et inclusif (Attia Z., 2025). Un consensus se dégage : le management numérique doit être conçu pour soutenir les relations humaines, et non pour les entraver. « *En étant conscients des risques et des opportunités offerts par les outils numériques, nous pouvons créer un environnement de travail plus respectueux et plus productif.* » (Barzantny, 2025). &

Références :

- ATTIA Z., (2025), « *Préserver l'humain dans le management numérique et instaurer une éthique de la relation digitale : un impératif face aux violences au travail* », Questions de Management, N°57, 121.
- BARZANTNY D. (2025), « *Violence au travail et management numérique- un enjeu de respect* », Questions de Management, N°57, 116.
- BLANCHETTE C. (2025), « *Quelques thèses récentes sur la violence numérique* », Questions de Management, N°57, 199-206.
- CHANLAT J.F. et DELAYE-HABERMACHER R. (2025), « *La violence en question à l'ère du numérique* », Questions de Management, N°57, 73-75.
- FRIMOUSSE S. et PERETTI J.-M. (2025), « *Violence(s) au travail à l'ère du numérique* », Questions de Management, N°57, 113-116.
- LOUART P. et DUCROQUET E. (2025), « *La violence froide en organisation : la comprendre et y réagir.* », Questions de Management, N°57, 75-89.
- MARUMA, C., MATJIE, M., MALUKA, H., MABASA, F., & NETHAVHANI, A. (2025). "Examining the moderating effects of organisational culture on workplace incivility and psychological well-being at a South African University" *Gitl Psicol Med Lav*, 5(2), 127-140.
- MARTINEAU, R. (2025). La violence managériale, une revue de littérature. *Revue française de gestion*, 321(2), 141-161.
- De NARDI F. (2025), « *De victime silencieuse à partenaire exigeant : rééduquer le management numérique* », Questions de Management, N°57, 124..