

VIOLENCE ET HARCÈLEMENT AU TRAVAIL : QUELS DISPOSITIFS METTRE EN PLACE ?



PROPOS INTRODUCTIF

La gestion des violences et des risques de harcèlement au travail fait partie des priorités des organisations. Les risques liés aux violences sont souvent sous-estimés dans les organisations, car semblant à faible probabilité ou étant parfois difficiles à objectiver en l'absence d'incidents.

Dès lors que l'on s'y intéresse de plus près, on peut constater qu'il revêt de nombreux modes de survenance : pratiques d'incivilité d'un collaborateur ou d'un client envers un autre collaborateur, pratiques de harcèlement moral et de harcèlement sexuel au travail ou encore problématiques liées à la sûreté des espaces de travail ou des trajets domicile-travail. Il existe de nombreux cas médiatiques et mises en situation dans lesquels des collaborateurs ou des personnes agissant pour le compte d'une organisation sont confrontés à des risques importants en lien avec les problématiques de harcèlement, mais aussi de violence dans les organisations.

Le propos de cet ouvrage est donc d'aborder ces risques, leurs modes de survenance, les moyens de prévention, de détection, mais aussi la capacité de réponse aux incidents, voire aux crises, que peuvent développer

les organisations pour réduire leur exposition et protéger durablement leurs collaborateurs.

Certains secteurs d'activité sont fortement exposés à ces risques et à leur survenance concrète, les incidents. Le secteur hospitalier est particulièrement concerné par les pratiques de sécurité et de sûreté sur les lieux de travail exposant des professionnels de santé¹. Le secteur médico-social n'est pas en reste : les auteurs lui consacrent un chapitre entier, fondé sur une enquête de terrain menée auprès de DRH du secteur. Il met en évidence que la violence et le harcèlement procèdent de facteurs structurels propres à ce secteur, tels que la forte charge émotionnelle, la pénurie de moyens et les tensions organisationnelles entre les différents acteurs. D'autres secteurs de la fonction publique (pompiers, forces de l'ordre) sont également très exposés à ces risques. D'autres domaines d'activité sont également concernés, bien que cela puisse sembler moins perceptible : le secteur des *call centers*, les EHPAD, les entrepôts logistiques, ou encore les cabinets de conseil en organisation et stratégie. Le point commun à ces secteurs est qu'ils sont soumis à de fortes cadences et à une pression sur l'activité, soit pour des raisons de continuité de service, soit pour des raisons de performance économique. Des secteurs en tension sont souvent le marqueur d'éléments endogènes ou exogènes pouvant engendrer des situations de violence au travail, que celles-ci soient volontaires ou involontaires.

Les violences dans les organisations englobent toutes les situations dans lesquelles des actes ou des comportements agressifs, qu'ils soient verbaux, psychologiques, physiques ou de nature symbolique, se produisent dans un cadre professionnel. Elles portent atteinte à l'intégrité, à la dignité ou à la sécurité des individus, et concernent à la fois la santé physique et mentale.

Les violences peuvent être internes et provenir de collègues, de supérieurs hiérarchiques ou de subordonnés. Elles comprennent le harcèlement moral ou sexuel, les agressions sexistes, les discriminations, les incivilités, les agressions physiques et les inégalités de traitement.

Les violences peuvent aussi être de provenance externe et venir des personnes extérieures à l'organisation, comme des clients, des usagers ou des patients. Elles sont souvent observées au niveau des postes de travail en prise directe avec du public (exemple : un conseil France Travail est en prise directe avec un usager mécontent face à des difficultés de renouvellement

1. Bataille-Hembert, A., (dir.), (2025), La Santé des professionnels de santé, MNH-LEH Édition.

de droit qui l'invective verbalement). Ces situations peuvent aller jusqu'à l'agression physique, voire, dans certains cas, jusqu'à l'homicide².

Cet ouvrage aborde via différents chapitres les concepts clés, théoriques et fondamentaux, des violences dans les organisations. Il détaille encore comment traiter de tels risques, et fournit des illustrations de terrain pour mieux comprendre la gestion de tels enjeux.

2. <https://www.leclubdesjuristes.com/observatoire-de-la-reforme-constitutionnelle/justice-observatoire-de-la-reforme-constitutionnelle/france-travail-le-tueur-de-drh-et-la-faute-inexcusable-10606/>



CHAPITRE 1

INTRODUCTION

« Chercher à identifier les risques de violence au travail implique de construire un dispositif tant sur l'alerte que les enquêtes internes. On crée aussi peu à peu une culture du risque. »

DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES D'UNE MUTUELLE

Ce chapitre expose les raisons de la violence au travail sous un angle sociologique, mais aussi managérial. L'objectif de nos démonstrations est d'illustrer le fait que la violence dans les organisations est bien réelle, qu'elle s'illustre par des modes de survenance multiples. L'activité, dans des contextes administratifs comme dans des entreprises du secteur privé, peut générer de la violence et exposer les collaborateurs salariés d'une organisation ainsi que sa chaîne de sous-traitance. Les employeurs ont une obligation de conformité en matière de garantie de sécurité des salariés et d'ordre éthique et moral de se préoccuper de telles situations. Cela n'a rien de naturel, car le principe même d'aller travailler dans une organisation n'est pas d'anticiper une telle exposition au risque, *a fortiori* dans un État de droit. Pour autant, de nombreux cas de figure, tels que les entreprises recevant du public, exposent les salariés. Il existe également de nombreux postes de travail dont la nature même les expose à des situations sensibles (forces de l'ordre, pompiers, agents intervenant sur la voirie et les autoroutes), ainsi que des métiers dont les conditions de travail sont parfois

dégradées (*call center* en charge de processus de vente à distance, opérateur en charge du traitement des réclamations clients).

Nous illustrerons par un ensemble de cas d'usage et des éléments de réflexion les raisons de ces risques dans les organisations.

1. LES RAISONS DE LA VIOLENCE ET DU HARCÈLEMENT AU TRAVAIL

L'obligation de sécurité de l'employeur constitue un principe cardinal du droit du travail (article L4121-1 du Code du travail français), qui impose de protéger la santé physique et mentale des salariés. Historiquement centrée sur la sécurité matérielle, elle visait la prévention des risques liés aux équipements, aux locaux et à l'environnement de travail, y compris ceux causés par des biens ou des tiers. Longtemps qualifiée d'obligation de résultat, notamment à la suite de la jurisprudence « amiante », elle a évolué vers une obligation de moyens renforcée, l'employeur devant démontrer la mise en œuvre effective de mesures de prévention. Jusqu'aux années 2000, cette obligation demeurait principalement orientée vers les atteintes physiques, les risques psychosociaux¹ (RPS) et les situations de violence et de harcèlement au travail étant peu pris en compte. À partir des années 2000, sous l'effet des transformations du travail et d'affaires emblématiques comme celle de France Télécom, puis des mobilisations liées au mouvement #MeToo, ces enjeux se sont progressivement imposés, conduisant à une conception élargie de la sécurité intégrant les dimensions psychiques et organisationnelles du travail.

La violence au travail², qu'elle soit verbale, psychologique, physique ou organisationnelle ou tout simplement liée à une fatigue extrême des collaborateurs consécutive à une forte charge de travail, résulte de l'interaction entre des facteurs individuels, collectifs et structurels. Elle s'inscrit souvent dans un contexte où les exigences du travail dépassent les ressources disponibles, où les relations professionnelles sont dégradées ou où l'organisation crée elle-même des tensions. Ce dépassement de ressources face à une charge de travail ou un culte de l'urgence est souvent le terrain de

1. Diard, C., Dufour, N., & Bencheikh, A., Prévention des risques psychosociaux et des accidents du travail, Dunod/Maxima.

2. Collectif, « La violence psychologique au travail ». Humanisme et Entreprise n° 296, 2010. <https://shs.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-1?lang=fr>

survenance de situations de violence au travail³. D'autres formes de violence peuvent être étudiées : la violence horizontale, celle qui émane des collègues et homologues ; la violence verticale, celle envers les managés qui émane des managers, et *vice versa*. Des études démontrent la réalité de telles situations, notamment dans le secteur hospitalier en raison de situations de pénuries de moyens, d'une organisation pas toujours optimale ou de situations de stress chroniques⁴. Dans d'autres cas, les situations de stress aigu⁵ peuvent aussi engendrer des crises. Les cas de crise eux-mêmes peuvent être générateurs de stress et de violence verbale *a minima*⁶. À titre d'exemple, une crise de type cyberattaque subie par une organisation générera une forte pression sur les équipes, en particulier sur les équipes informatiques en charge de la gestion de cette crise, et pourra mener à des cas de violences verbales écrites ou orales.

1.1. LES FACTEURS ORGANISATIONNELS

L'organisation du travail constitue l'un des premiers déterminants de la violence. Parmi les causes les plus fréquentes :

- Charge de travail excessive et pression temporelle : objectifs irréalistes, *deadlines* serrées, intensification des tâches favorisent irritabilité, conflits et comportements agressifs⁷. La régulation de la charge de travail est encore l'un des meilleurs moyens de prévenir ces situations de violence dans les milieux professionnels (lissage de l'activité, aménagement des horaires, cadencement des quantités d'opérations à traiter).
- Flou dans les rôles et responsabilités : des missions mal définies ou changeantes créent insécurité, frustrations et rivalités. Ces situations sont courantes dans des organisations en forte croissance, dans des structures de type start-up ou encore dans des contextes de restructuration.
- Manque d'autonomie et de marges de manœuvre : l'impossibilité de décider ou d'adapter son travail augmente le stress et peut conduire à des réactions agressives.

3. Aubert, N., (2009), Le Culte de l'urgence, la société malade du temps. *Champs Essais*.

4. Poulin-Grégoire, D. et Martin, P. (2022). « Effets de la violence verticale sur le travail d'infirmières soignantes exerçant en milieux hospitaliers : une étude exploratoire ». *Recherche en soins infirmiers*, 151(4), p. 30-42.

Cros, S., Lombardot, E., & Vraie, B. (2019). Manager sous stress aigu en situation de crise. *Revue française de gestion*, 282(5), 37-56.

5. Vraie, B. (2018). « Chapitre 1 : le stress ». In collectif, *Stress aigu en situation de crise : Comment maintenir ses capacités de décision et d'action*, p. 13-49. De Boeck Supérieur.

6. Danet, D. (2025). « Pression temporelle et pression cognitive dans la prise de décision face aux cyberattaques ». *Études françaises de renseignement et de cyber*, 4(1), p. 265-282.

7. <https://travail-emploi.gouv.fr/la-prevention-du-stress-au-travail>