

Éditorial

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. Le management numérique (télétravail, outils collaboratifs, IA RH, plateformes, etc.) peut engendrer ou amplifier certaines violences organisationnelles, violences interpersonnelles et violences symboliques avec la déshumanisation du management et la perte de reconnaissance et d’autonomie avec des impacts sur la santé des collaborateurs, leur bien-être au travail, leur engagement et la performance des organisations.

Dans ce contexte la revue *Question(s) de management* a souhaité consacrer un cahier spécial « Violence(s) au travail à l’ère du numérique » (N°57, décembre 2025). Jean-François CHANLAT et Richard DELAYE-HABERMACHER ont accepté d’en assurer la responsabilité éditoriale et nous les en remercions vivement.

Ce cahier contient leur éditorial et trois articles : « La violence froide en organisation : la comprendre et y réagir » (Pierre LOUART et Aude DUCROQUET), « De la cage à la réalité... comment le MMA habite notre société à une déshumanisation codifiée ? » (Alexis LANDAIS) et « L’impact de la rupture conventionnelle individuelle sur la pacification des relations au travail : un état des lieux » (Simon BICHON, Lucie DENIS et Karine MERLE).

Dans le cadre de ce cahier, la revue a sollicité des enseignants-chercheurs, dirigeants d’entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants de nombreux pays pour répondre à la question : « Comment lutter contre les diverses formes de violence au travail dans le cadre du management numérique ? ». 148 contributeurs de 17 pays – Albanie, Algérie, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Canada, Côte d’Ivoire, France, Gabon, Italie, Liban, Maroc, Québec, Suisse, Syrie, Togo, Tunisie – ont accepté de répondre à cette question et de croiser leurs regards. Les réponses à la question de Chat Mistral AI ainsi que de Chat GPT interrogés par Michelle DUPORT complètent ces regards.

Merci à Abdelwahab AÏT RAZOUK, Djamilia AKERKOUCHE, Marie-Noëlle ALBERT, Hassane AMAAZOUL, Patrick AMAR, Gilles Kouassi AMOUZOU, Patricia ARDILLIER, Fernanda ARREOLA, Nihat ATAMAN, Zeyneb ATTYA, Marie Emmanuelle AURÉLIEN, Charles AYMARD, Hervé AZOULAY, Nehmé AZOURY, Olivier BACHELARD, Loréa BAÏDA-HIRECHE, Christophe BARDET, Virginie de BARNIER, Cordula BARZANTNY, Armand Polycarpe BASILE GBEDJI, Fanny BASTIAN, Viviane de BEAUFORT, Moez BEN YEDDER, Laïla BENRAISS-NOAILLES, Marie-Hélène BERNOLLIN, Mustapha BETTACHE, Mireille BLAESSE, Cynthia BLANCHETTE, Juliette BOCQUET, Clément BOSQUÉ, Ben BOUBAKARY, Sherif BUNDO, Boutayna BURKEL, Vincent CALVEZ, Aude CASTEL, Raphaël CHABRIER, Pierre CHAUDAT, Mireille CHIDIAC EI HAJJ, Julie CHRISTIN, Giovanni COSTA, Hervé CRAUSAZ, Denis CRISTOL, Samira DELAIGUE-TONDUT, Jean-Philippe DENIS, Caroline DIARD, Stéphane DIEBOLD, Justino DIOGO, Bruno DUFOUR, Jean-Marc DULOU, François ECOTO, Mohamed EL OUAHDOUDI, Frédéric ELY, Jean-Marie ESTEVE, Alexandre EYRIES, Jimmy FEIGE, Rémy FEVRIER, Dominique FILIPPI, Guillaume FLAMAND, Fabrice FORT, Damien FORTERRE, Jean-Michel GARRIGUES, Guillaume GILMANT, Cécile GRAS BAZIN, Marcelin Stanislas GREBABA, Olfa GRESELLE-ZAÏBET, Yves GUIHENNEUF, Dalila HAWARI, Abderrahman JAHMANE, Christine JEOFFRION, Martial KADJI, Le Guillaume KAHI, Citenge KAKWATA, Assya KHIAT, Bertin Léopold KOUAYEP, Arnaud LACAN, Olivier LAGREE, Hubert LANDIER, Fabrice LARCHER, Ouznadji LAYADI, Nadia LAZZARI DODELER, Christelle LE BERRE, Dominique LECERF, Pascal Le GOFF, Jimmy LEPANTE, Yves Frédéric LIVIAN, Fayçal LOUNES, Florian MANTIONE, Ziryeb MAROUF, Roula MASOU, Hicham MEGHOUAR, Mohamed MERI, Mustapha MEZIANI, Laurence Nkakene MOLOU, Romain MORETTI, Pierre MORGAT, Doumagay Donatiennne MOSKOLAÏ, Théodore NADZIGA, Federica De NARDI, Christine NASCHBERGER, Alae Eddine NASSAR, Cynthia NASSARDINE, Françoise NAUTON-INGLIS, Laurent NDAYWEL MBOSELE, Philippe NEGRONI, Hadj NEKKA, Elias Perrier NGUEULIEU, Raphaël NKAKLEU, Florence NONY, Olivier OFFROY, Zié OUATTARA, Amine

OUSSEDIK, Valérie PAYEN, Antoine PENNAFORTE, Christiane PLAMONDON, Yannick PLANTE, Jean-Jacques PLUCHART, Marion POLGE, Catherine POURQUIER, Salomé PRATT, Valéry PSYCHE, Yann QUEMENER, Dietrich Arthur RANDRIANANTENA, ROUKATOU Epse ABOUBAKAR, Jean-Michel SAHUT, David SALVETAT, Robert SANGUE FOTSO, Arnaud SCAILLEREZ, Annick SCHOTT, Marie José SCOTTO, Wiem SIFAoui, Emmanuel SIYOU, Rita SOURELAH, Jean-François STICH, Patrick STORHAYE, Loubna TAHSSAIN-GAY, Isabella TATER, Nadia TEBOURBI, Pascal TISSERANT, Aimé TOGODO AZON, Oumar TRAORÉ, Diane-Gabrielle TREMBLAY, Alessandro de VITA ZUBLENA, Catherine VOYNNET-FOURBOUL, Nicolas WEYGAND, Ouanzeleo Alfred YEO, Y. Samuel YOTTO, Romain ZERBIB et Rim ZID.

La revue interdisciplinaire de quelques thèses, réalisée par Cynthia BLANCHETTE – Droit pénal, Sciences du langage, Arts plastiques, Sciences de l'éducation, Sciences du langage et didactique des langues, de Sciences de l'Information et de la Communication – sur la violence numérique au travail complète ce cahier.

Ce numéro contient également quatre articles hors cahier : « Les dynamiques de l'innovation dans les entreprises en Afrique : une analyse sous le prisme de la perspective institutionnelle » (Ben BOUBAKARY et Raphaël NKAKLEU), « Intelligence artificielle et marketing : défis éthiques et horizons de recherche » (Christian GOGLIN, Rania SERHAL et Dragana MEDIC) et « Innovations sociales et capital-marque : l'hybridation des concepts est-elle possible ? » (Blandine HETET et Laurence LEMOINE) et « L'étude du rapport des organisations à leur environnement naturel. Principes scientifiques et enjeux institutionnels » (Matthieu MANDARD).

Nous espérons que nos lecteurs, enseignants-chercheurs et praticiens, trouveront dans ce cahier matière à alimenter leurs recherches, leurs réflexions et leurs actions pour lutter contre toutes les formes de violence au travail.

Jean-Marie PERETTI

Professeur titulaire de la « Chaire ESSEC du changement » et de la
« Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle », ESSEC Business School
Professeur émérite de l'Université Pascal Paoli de Corse

Président d'honneur de l'IAS et de l'AGRH

Président du CIPAS (Centre International de Préparation à l'Audit Social/sociétal)
Rédacteur en chef de *Question(s) de management*

La violence en question(s) : des manifestations plurielles aux enjeux managériaux

Éditorial

Dans nos sociétés contemporaines, la violence se présente sous des visages multiples et souvent contradictoires. Parfois spectacularisée et consommée comme divertissement, elle est aussi dissimulée dans une sphère professionnelle où elle affecte l'ensemble du corps social selon des modalités qui interrogent profondément notre rapport au conflit, à l'Autre et aux régulations collectives.

D'un point de vue anthropologique, la violence n'est jamais un phénomène brut ou naturel : elle est toujours codifiée, ritualisée, inscrite dans des systèmes de sens qui varient selon les cultures et les époques. Si l'anthropologie des organisations montre que l'être humain, cet *Homo anthropologicus*, se construit dans et par ses interactions sociales, portant en lui des dimensions à la fois rationnelles, symboliques, émotionnelles et spatiotemporelles, la psychologie des profondeurs freudienne nous rappelle qu'il n'est pas un être débonnaire et que la pulsion de mort est constitutive de l'expérience humaine. Tenir compte de cette pulsion et comprendre les configurations symboliques à l'œuvre deviennent dès lors essentiels pour appréhender les transformations qui affectent le monde du travail et de l'entreprise, des espaces où la violence, loin de disparaître, se recompose de nos jours sans cesse sous de nouvelles formes, souvent plus insidieuses.

À l'heure où la brutalité physique cherche à être contenue avec plus ou moins de succès par différents processus de civilisation, d'autres manifestations, plus insidieuses et moins visibles, prolifèrent dans le silence des bureaux et l'apparente neutralité des procédures managériales.

Simultanément, la spectacularisation médiatique de certaines violences, sportives, médiatiques, symboliques, redéfinit les frontières de l'acceptable et normalise des pratiques qui auraient autrefois suscité l'opprobre, lesquelles, en déshumanisant les rapports sociaux, menacent les fondements mêmes du vivre-ensemble au travail. C'est précisément l'ambition de ce cahier spécial que d'explorer cette pluralité des formes de violence, en articulant trois perspectives complémentaires sur ses reconfigurations contemporaines.

TROIS APPROCHES QUI CONVERGENT SUR LES MÉTAMORPHOSES DE LA VIOLENCE

Dans le premier article, intitulé « La violence froide en organisation : la comprendre et y réagir », Pierre LOUART et Aude DUCROQUET explorent ces manifestations insidieuses qui, sans éclat ni publicité, minent le quotidien des travailleurs. Loin des coups et des cris, ces violences froides, indifférence calculée, déni de reconnaissance, exclusions subtiles, manipulations procédurales, incivilités systémiques, promesses non tenues, dépréciations répétées, opèrent dans l'ombre et produisent des effets délétères sur la santé psychique des salariés.

Les auteurs mettent ainsi en lumière une double causalité : d'une part, des violences interpersonnelles, liées aux tensions inhérentes à la nature humaine mais amplifiées par des rapports de pouvoir inégaux, des stéréotypes discriminatoires et des déficits d'éducation relationnelle ; d'autre part, des violences structurelles et symboliques, engendrées par l'organisation du travail elle-même, fruits d'une normalisation bureaucratique excessive, d'un régime de concurrence exacerbée, d'une accélération des rythmes et d'une réduction des temporalités, d'une domination techniciste et, bien entendu, de la multiplication des contrôles et de l'imposition de normes de plus en plus contraignantes et coercitives. Ces dernières, souvent légitimées par l'impératif d'efficacité ou la rationalité gestionnaire, doivent nous questionner sur l'avenir de l'éthique managériale.

Le deuxième article, « De la cage à la réalité... comment le MMA habitue notre société à une déshumanisation codifiée ? » d'Alexis LANDAIS, déplace subtilement le regard vers le champ sportif afin d'examiner comment la violence extrême peut devenir un pur produit de consommation culturelle acceptable. À travers une analyse

critique du Mixed Martial Arts, l'auteur démontre comment la ritualisation, la marchandisation et la médiatisation transforment la brutalité en spectacle légitime, participant ainsi à une redéfinition collective des limites de l'acceptable.

Cette contribution, mobilisant les *cultural studies* et les théories critiques, révèle les mécanismes sociaux par lesquels nos sociétés normalisent certaines formes de violence tout en condamnant d'autres. Elle interroge notre rapport contemporain à la déshumanisation spectaculaire et pose une question anthropologique fondamentale : comment des sociétés qui se prétendent civilisées peuvent-elles simultanément réprimer la violence ordinaire et célébrer sa mise en scène cathartique ?

Enfin, Simon BICHON, Lucie DENIS et Karine MERLE mettent en avant, dans « L'impact de la rupture conventionnelle individuelle sur la pacification des relations au travail : un état des lieux », les effets juridiques et sociaux d'un dispositif présenté comme un outil de pacification des relations professionnelles. En analysant les transformations induites par la rupture conventionnelle dans les modalités de sortie de l'emploi, les auteurs questionnent les ambivalences de cette prétendue pacification avec une question à laquelle beaucoup d'entre nous ont d'ores et déjà tenté de répondre : déplace-t-elle véritablement la conflictualité ou la reconfigure-t-elle simplement sous des formes individualisées et moins visibles ?

Cette contribution met en lumière les enjeux politiques et éthiques des dispositifs juridiques censés réguler les tensions au travail. Elle révèle comment, sous couvert de modernisation et de fluidification du marché du travail, peuvent s'installer de nouvelles formes de violence froide, cette fois institutionnalisées et juridiquement encadrées, où l'apparente liberté contractuelle masque parfois des rapports de force asymétriques et des stratégies d'évitement du conflit ouvert qui privent les salariés de leurs capacités de résistance collective.

Ces trois contributions, par leur diversité méthodologique et thématique, invitent à une réflexion d'ensemble sur les métamorphoses contemporaines de la violence. Elles nous rappellent que celle-ci ne se réduit jamais à sa seule dimension physique, mais qu'elle s'immisce dans les structures symboliques, les pratiques managériales et les représentations culturelles qui organisent notre vie collective en s'appuyant sur cette pulsion destructrice toujours plus ou moins présente selon le contexte civilisationnel. C'est pourquoi Freud n'hésitait pas à écrire dans *Malaise de la civilisation* : « Cette tendance à l'agression, que nous pouvons déceler en nous-mêmes et que nous supposons à juste titre exister chez les autres, est le principal facteur de perturbation de nos relations avec nos voisins ; c'est elle qui impose tant d'efforts à la civilisation... » (1930/1981, p. 67). Il ajoutait « La civilisation doit tout faire pour limiter l'agressivité humaine et en réduire les manifestations par des réactions psychiques de nature éthique » (1930/1981, p. 67). C'est ce à quoi ce numéro spécial cherche à sa manière, à contribuer.

Jean-François CHANLAT et Richard DELAYE-HABERMACHER