

Responsabilité sociétale des entreprises et violence au travail : vers un cadre théorique intégrateur

Corporate social responsibility and workplace violence: towards an integrative theoretical framework

Salma EL JOUD, (Doctorant-chercheur)

*Laboratoire d'Études et de la Recherche en Économie et Management (LERSEM)
École Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida
Université Chouaib Doukkali, Maroc*

Sanae BIAZ, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire d'Études et de la Recherche en Économie et Management (LERSEM)
École Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida
Université Chouaib Doukkali, Maroc*

Mohamed Amine ABOUKINANE, (Doctorant-chercheur)

*Laboratoire d'Études et de la Recherche en Économie et Management (LERSEM)
École Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida
Université Chouaib Doukkali, Maroc*

Yassine HOSNI, (Doctorant-chercheur)

*Laboratoire d'Études et de la Recherche en Économie et Management (LERSEM)
École Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida
Université Chouaib Doukkali, Maroc*

Widad OUADDAR, (Doctorant-chercheur)

*Laboratoire d'Études et de la Recherche en Économie et Management (LERSEM)
École Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida
Université Chouaib Doukkali, Maroc*

Asma NAMYECH, (Doctorant-chercheur)

*Laboratoire d'Études et de la Recherche en Économie et Management (LERSEM)
École Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida
Université Chouaib Doukkali, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) Université Chouaib Doukkali Av Ahmed Chaouki, rue de Fès, BP 122-EL JADIDA(+212) 663403239
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL JOUD, S., BIAZ, S., ABOUKINANE, M. A., HOSNI, Y., OUADDAR, W., & NAMYECH, A. (2026). Responsabilité sociétale des entreprises et violence au travail : vers un cadre théorique intégrateur. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(4), 765–779. https://doi.org/10.5281/zenodo.19699422
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 08/02/2026

Accepted: 28/04/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 04 (2026)

www.ijafame.org

Responsabilité sociétale des entreprises et violence au travail : vers un cadre théorique intégrateur

Résumé :

La violence au travail constitue un enjeu organisationnel majeur aux conséquences humaines, sociales et économiques durables. Si la littérature existante s'est largement concentrée sur les dispositifs juridiques, psychosociaux ou de gestion des ressources humaines, elle demeure fragmentée et souvent réactive. Cet article propose un cadre théorique intégrateur permettant d'analyser la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme levier conceptuel de prévention et de régulation de la violence au travail. En mobilisant les fondements normatifs, Stratégiques et managériaux de la RSE, et en les articulant aux travaux sur la gouvernance responsable, la justice organisationnelle, la reconnaissance et la culture organisationnelle, l'analyse montre que la RSE peut agir en amont sur les déterminants structurels et relationnels de la violence. L'article met en évidence les mécanismes organisationnels par lesquels la RSE influence les pratiques managériales internes, le climat de travail et la sécurité psychologique des salariés. Il souligne également les limites d'une RSE symbolique ou cosmétique, susceptible de générer des tensions et du cynisme organisationnel. En proposant une lecture systémique et conceptuelle, cette contribution enrichit la littérature sur la violence au travail et positionne la RSE comme un cadre théorique pertinent pour penser une prévention durable, au croisement des approches managériales, organisationnelles et éthiques. Des pistes de recherche futures sont enfin discutées afin de guider les développements empiriques ultérieurs.

Mots clés : responsabilité sociétale des entreprises ; violence au travail ; pratiques ; managériales ; justice organisationnelle ; climat organisationnel.

JEL Classification : M14 ; L21 ; M51

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract :

Workplace violence remains a major organizational issue with enduring human, social, and economic consequences. Existing research has largely addressed this phenomenon through legal, psychosocial, or human resource management perspectives, often in a fragmented and reactive manner. This article develops an integrative theoretical framework that conceptualizes corporate social responsibility (CSR) as a key mechanism for the prevention and regulation of workplace violence.

Drawing on the normative, strategic, and managerial foundations of CSR, and linking them to research on responsible governance, organizational justice, employee recognition, and organizational culture, the analysis demonstrates how CSR can operate upstream by addressing the structural and relational determinants of workplace violence. The article identifies the organizational mechanisms through which CSR shapes managerial practices, the work climate, and employees' psychological safety, thereby reducing conditions conducive to violent behaviors.

It also highlights the limitations of symbolic or cosmetic CSR, which may generate organizational cynicism and exacerbate internal tensions rather than mitigate them. By offering a systemic and conceptually grounded perspective, this contribution enriches the literature on workplace violence and positions CSR as a relevant theoretical framework for understanding and fostering sustainable prevention at the intersection of managerial, organizational, and ethical approaches. Directions for future research are discussed in order to guide subsequent empirical developments.

Keywords: corporate social responsibility; workplace violence; managerial practices; organizational justice; organizational climate.

Classification JEL : M14; L21; M51

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

La violence au travail constitue aujourd'hui un enjeu central pour les organisations contemporaines, tant par ses conséquences humaines que par ses impacts organisationnels et sociétaux. Longtemps appréhendée comme un phénomène marginal ou individuel, elle est désormais reconnue comme un risque organisationnel majeur susceptible d'affecter durablement la santé psychologique des salariés, la qualité des relations de travail, la performance collective et la légitimité sociale des entreprises. Dans un contexte marqué par l'intensification du travail, la transformation des formes d'organisation et l'accroissement des exigences de performance, les situations de violence au travail tendent à se diversifier et à s'inscrire de manière plus structurelle dans les dynamiques organisationnelles.

Dans cette perspective, la question de la responsabilité des organisations dans la prévention de ces situations s'impose progressivement comme un enjeu central. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) constitue à cet égard un cadre particulièrement pertinent pour analyser la manière dont les entreprises peuvent intégrer les enjeux sociaux et humains dans leurs modes de gouvernance et leurs pratiques managériales. Fondée sur l'idée que l'entreprise doit assumer des responsabilités économiques, juridiques, éthiques et sociales vis-à-vis de ses parties prenantes (Bowen, 1953 ; Carroll, 1979 ; Freeman, 1984), la RSE invite à repenser le rôle de l'organisation dans la régulation des relations de travail et dans la prévention des risques susceptibles d'affecter les salariés.

La littérature académique consacrée à la violence au travail a largement documenté les différentes formes que peut prendre ce phénomène, qu'il s'agisse de violence physique, de violence psychologique, de harcèlement moral ou d'incivilités organisationnelles (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003 ; Leymann, 1996 ; Andersson & Pearson, 1999). Au-delà de cette diversité de manifestations, de nombreux travaux soulignent que la violence au travail ne peut être réduite à des comportements individuels déviants. Elle s'inscrit souvent dans des configurations organisationnelles spécifiques, liées notamment à l'organisation du travail, aux styles de management, au climat social ou encore aux perceptions de justice organisationnelle (Hoel, Sparks & Cooper, 2001 ; Skogstad et al., 2007).

Malgré ces avancées, les réponses organisationnelles demeurent souvent fragmentées et principalement réactives. Elles reposent fréquemment sur des dispositifs juridiques ou disciplinaires, ou sur des actions ponctuelles de gestion des ressources humaines, qui peinent à prendre en compte la dimension systémique et structurelle du phénomène. Cette approche limitée souligne la nécessité de mobiliser des cadres théoriques capables d'intégrer simultanément les dimensions organisationnelles, managériales et éthiques de la prévention de la violence au travail.

Dans ce contexte, la responsabilité sociétale des entreprises apparaît comme un cadre particulièrement fécond pour dépasser ces approches fragmentées. En intégrant les attentes des différentes parties prenantes dans la stratégie et les pratiques organisationnelles, la RSE permet d'aborder la prévention de la violence au travail non seulement comme une obligation juridique ou une question de gestion des ressources humaines, mais comme un enjeu de gouvernance, de culture organisationnelle et de responsabilité sociale de l'entreprise. Si la littérature en RSE s'est longtemps concentrée sur ses effets externes — tels que la réputation, la légitimité institutionnelle ou la performance financière —, un nombre croissant de travaux souligne désormais l'importance des parties prenantes internes, en particulier les salariés, et le rôle de la RSE dans l'amélioration des conditions de travail, du climat organisationnel et de la qualité des relations professionnelles (Aguilera et al., 2007).

Cependant, malgré ces convergences conceptuelles, les deux champs de recherche restent encore largement cloisonnés. Les recherches sur la violence au travail mobilisent rarement la RSE comme cadre théorique structurant, tandis que les travaux en RSE abordent encore de

manière marginale la question de la violence interne, souvent de manière indirecte à travers les notions de bien-être au travail ou de risques psychosociaux. Cette fragmentation limite la compréhension des mécanismes organisationnels par lesquels les entreprises peuvent prévenir durablement les comportements violents et réguler les relations de travail.

Dans ce contexte, cet article propose de mobiliser la RSE non pas comme un simple instrument normatif ou communicationnel, mais comme un cadre organisationnel et managérial intégrateur permettant de repenser la prévention et la gestion de la violence au travail. En s'appuyant sur une lecture systémique, la RSE est envisagée comme un levier structurant agissant simultanément sur la gouvernance, les pratiques managériales, la justice organisationnelle, la reconnaissance des salariés et la culture organisationnelle. Cette perspective permet de dépasser les approches individualisantes ou strictement réactives pour analyser la violence au travail comme le produit de configurations organisationnelles spécifiques.

La question de recherche qui guide cet article est dès lors la suivante : comment la responsabilité sociétale des entreprises peut-elle, sur le plan théorique, contribuer à la prévention et à la régulation de la violence au travail en tant que cadre organisationnel et managérial intégrateur ?

L'objectif de cet article est de proposer un cadre théorique intégrateur permettant d'analyser les mécanismes par lesquels la RSE influence la prévention et la gestion de la violence au travail. Trois contributions théoriques principales sont avancées. Premièrement, l'article clarifie les liens conceptuels entre la RSE et la violence au travail, en montrant comment les dimensions économique, juridique, sociale et éthique de la RSE permettent d'appréhender la violence au-delà de ses manifestations individuelles. Deuxièmement, il identifie les mécanismes organisationnels et managériaux — gouvernance responsable, justice organisationnelle, dialogue social et culture partagée — par lesquels la RSE peut agir comme levier de prévention. Troisièmement, il propose une lecture systémique articulant ces mécanismes aux différentes formes de violence au travail, contribuant ainsi à structurer une littérature encore fragmentée.

L'article adopte une démarche conceptuelle et théorique. Il est structuré comme suit : la première partie clarifie les concepts et les enjeux de la violence au travail ; la deuxième examine les fondements et les dimensions de la RSE pertinents pour cette problématique ; la troisième développe les mécanismes théoriques reliant la RSE à la prévention de la violence au travail et propose un cadre intégrateur ; enfin, les implications managériales, les limites et les perspectives de recherche futures sont discutées en conclusion.

1. La violence au travail : concepts, formes et enjeux managériaux

La violence au travail désigne l'ensemble des comportements, pratiques ou situations qui, dans le cadre professionnel, portent atteinte à l'intégrité physique, psychologique ou sociale des individus ou perturbent durablement le fonctionnement collectif de l'organisation. Cette définition souligne le caractère multidimensionnel du phénomène et invite à dépasser une lecture strictement interpersonnelle de la violence pour l'inscrire dans des dynamiques relationnelles et organisationnelles plus larges (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003). Longtemps appréhendée comme une déviance individuelle ou comme le produit de conflits interpersonnels isolés, la violence au travail est désormais analysée comme un phénomène complexe, susceptible de s'inscrire dans les structures organisationnelles, les pratiques managériales et les modes de régulation des relations professionnelles.

La littérature distingue généralement plusieurs formes de violence au travail. La violence physique correspond aux agressions directes ou aux menaces explicites portant atteinte à l'intégrité corporelle des individus. La violence psychologique renvoie quant à elle à un ensemble plus diffus de comportements verbaux, relationnels ou symboliques visant à

intimider, dévaloriser ou exclure un individu (Hoel, Sparks & Cooper, 2001). Parmi ces manifestations, le harcèlement moral se caractérise par la répétition de conduites hostiles dirigées contre une personne, souvent dans un contexte d'asymétrie hiérarchique ou de vulnérabilité organisationnelle (Leymann, 1996). Le phénomène de mobbing désigne, pour sa part, une dynamique collective d'exclusion dans laquelle plusieurs acteurs participent à la marginalisation progressive d'un salarié (Einarsen & Skogstad, 1996). Les incivilités organisationnelles correspondent à des comportements de faible intensité mais répétés, qui enfreignent les normes de respect interpersonnel et contribuent à détériorer progressivement le climat de travail (Andersson & Pearson, 1999). Enfin, la notion de violence organisationnelle met l'accent sur les pratiques managériales ou les choix structurels qui, sans intention agressive explicite, produisent des effets délétères sur les individus et les collectifs de travail (Vince & Mazenko, 2014).

Si ces catégories permettent de décrire la diversité des manifestations de la violence au travail, leur juxtaposition peut conduire à une fragmentation de l'analyse. De nombreux travaux soulignent en effet que ces différentes formes de violence partagent des mécanismes organisationnels communs et s'inscrivent souvent dans des configurations relationnelles similaires.

Dans cette perspective, les différentes manifestations de la violence au travail peuvent être appréhendées comme s'inscrivant dans un continuum structuré selon plusieurs dimensions analytiques complémentaires. Premièrement, elles se distinguent par leur degré d'intensité et de visibilité : certaines formes, comme les agressions physiques, sont explicitement observables et socialement reconnues, tandis que d'autres, telles que les incivilités ou certaines formes de harcèlement psychologique, se déploient de manière plus diffuse et moins immédiatement identifiables. Deuxièmement, ces violences diffèrent par leur niveau d'intentionnalité et par les dynamiques relationnelles qu'elles mobilisent, allant d'actes explicitement dirigés contre un individu à des pratiques organisationnelles produisant des effets délétères sans intention agressive explicite. Enfin, elles se distinguent par leur niveau d'ancrage organisationnel : certaines relèvent principalement d'interactions interpersonnelles entre acteurs organisationnels, tandis que d'autres trouvent leur origine dans des modes d'organisation du travail, des pratiques managériales ou des configurations structurelles de l'entreprise. Cette lecture transversale permet ainsi d'appréhender la violence au travail comme un phénomène systémique résultant de l'interaction entre comportements individuels, dynamiques relationnelles et structures organisationnelles.

Les recherches empiriques convergent d'ailleurs pour souligner le rôle central des facteurs organisationnels dans l'émergence et la diffusion de la violence au travail. Une organisation du travail caractérisée par une charge excessive, des exigences contradictoires, une ambiguïté des rôles ou une faible autonomie peut générer des tensions et accroître la probabilité de comportements hostiles (Kelloway, Barling & Hurrell, 2006). Les styles de management constituent également un facteur déterminant : des pratiques autoritaires, incohérentes ou peu attentives au bien-être des salariés favorisent l'apparition d'un climat propice aux incivilités et au harcèlement, tandis que des styles de management participatifs et soutenant exercent un effet protecteur (Skogstad et al., 2007). De même, la justice organisationnelle et la qualité du climat social apparaissent comme des variables structurantes : un environnement perçu comme injuste ou imprévisible tend à intensifier les tensions interpersonnelles, alors qu'un climat fondé sur la reconnaissance, l'équité et la transparence contribue à réguler les interactions au sein des collectifs de travail (Colquitt et al., 2001).

Les conséquences de la violence au travail se manifestent à plusieurs niveaux et affectent à la fois les individus, les organisations et leur environnement institutionnel. Sur le plan individuel, elle peut entraîner une dégradation significative de la santé psychologique des salariés, se traduisant notamment par du stress chronique, de l'anxiété, des troubles

psychosociaux ou une perte de sens au travail (Nielsen & Einarsen, 2012). Sur le plan organisationnel, ces situations fragilisent la coopération au sein des équipes, réduisent l'engagement des salariés et contribuent à l'augmentation de l'absentéisme, du turnover et des conflits internes, ce qui affecte la performance collective et la stabilité organisationnelle.

Au-delà de ces effets internes, la violence au travail peut également compromettre la légitimité sociale de l'entreprise. Dans un contexte où les organisations sont de plus en plus évaluées au regard de leurs responsabilités sociales et de la qualité de leurs pratiques managériales, la persistance de situations de violence interne peut nuire à l'image de l'entreprise auprès de ses différentes parties prenantes — salariés, partenaires, institutions et opinion publique. Elle soulève également des enjeux de responsabilité juridique, éthique et sociale, en questionnant la capacité de l'organisation à garantir des conditions de travail respectueuses de la dignité et de la sécurité des individus. Ainsi, la prévention de la violence au travail ne relève plus uniquement d'une problématique de gestion interne, mais constitue également un enjeu de responsabilité organisationnelle et de légitimité institutionnelle.

Dans cette perspective, l'analyse de la violence au travail appelle la mobilisation de cadres conceptuels capables d'articuler les dimensions organisationnelles, managériales et éthiques de la régulation des relations professionnelles. La responsabilité sociétale des entreprises apparaît à cet égard comme un cadre particulièrement pertinent pour appréhender la manière dont les organisations peuvent intégrer la prévention de la violence dans leurs pratiques de gouvernance, de management et de gestion des parties prenantes.

2. La responsabilité sociétale des entreprises : fondements et portée managériale

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) s'est progressivement imposée comme un cadre central permettant de repenser le rôle de l'entreprise au-delà de la seule recherche de performance économique. Dans un contexte marqué par l'accroissement des attentes sociétales à l'égard des organisations, la RSE renvoie à l'idée selon laquelle l'entreprise doit assumer des responsabilités vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes affectées par ses activités, en intégrant des considérations économiques, sociales, environnementales et éthiques dans ses décisions et ses pratiques de gestion.

Les premières conceptualisations de la RSE s'inscrivent dans une approche essentiellement normative. Les travaux fondateurs de Bowen définissent la responsabilité sociale comme l'obligation pour les dirigeants d'adopter des politiques et des décisions compatibles avec les valeurs et les attentes de la société (Bowen, 1953). Dans cette perspective, la RSE constitue avant tout un cadre éthique encadrant l'action managériale et invitant les organisations à prendre en considération les conséquences sociales de leurs activités.

À partir des années 1970, la réflexion sur la RSE se structure autour de la nature et de l'étendue des responsabilités de l'entreprise. Le modèle proposé par Carroll devient alors une référence majeure dans la littérature. Celui-ci distingue quatre dimensions complémentaires de la responsabilité sociétale : économique, juridique, éthique et philanthropique (Carroll, 1979). Cette conceptualisation souligne que la responsabilité des entreprises ne se limite ni à la recherche du profit ni au respect des obligations légales, mais qu'elle s'inscrit dans un ensemble plus large d'attentes sociales et morales qui orientent les pratiques organisationnelles et les choix de gouvernance.

À partir des années 1990, la RSE évolue vers des approches davantage stratégiques, notamment sous l'influence de la théorie des parties prenantes. Selon cette perspective, l'entreprise doit prendre en considération les intérêts de l'ensemble des acteurs affectés par ses activités — salariés, clients, partenaires, institutions ou communautés — et non uniquement ceux des actionnaires (Freeman, 1984). La responsabilité sociétale apparaît alors

comme un cadre de pilotage organisationnel permettant d'articuler performance économique et attentes sociales, en intégrant les préoccupations des différentes parties prenantes dans les processus décisionnels et les mécanismes de gouvernance.

Si ces approches ont largement contribué à structurer la littérature en RSE, elles présentent néanmoins certaines limites lorsqu'elles sont mobilisées de manière isolée. L'approche normative de Bowen met principalement l'accent sur la dimension éthique des responsabilités organisationnelles, sans préciser les mécanismes organisationnels par lesquels ces principes peuvent se traduire dans les pratiques de gestion. Le modèle de Carroll propose une typologie structurante des responsabilités de l'entreprise, mais il reste relativement général quant aux dynamiques organisationnelles susceptibles de produire ou de prévenir des risques sociaux spécifiques. Quant à la théorie des parties prenantes, elle met en lumière la pluralité des intérêts à prendre en compte dans la gouvernance de l'entreprise, sans toujours expliciter les tensions organisationnelles susceptibles d'émerger entre ces différentes attentes. Pris séparément, ces cadres théoriques permettent donc d'éclairer certaines dimensions de la responsabilité sociétale, mais demeurent insuffisants pour appréhender des phénomènes organisationnels complexes tels que la violence au travail. Leur articulation apparaît en revanche particulièrement féconde pour analyser la manière dont les responsabilités économiques, sociales et éthiques de l'entreprise peuvent influencer les conditions de travail, les pratiques managériales et la qualité des relations professionnelles.

Dans cette perspective, les salariés occupent une place centrale en tant que parties prenantes internes de l'entreprise. La prise en compte de leurs attentes en matière de conditions de travail, de reconnaissance, d'équité et de sécurité psychologique constitue aujourd'hui une dimension essentielle de la responsabilité managériale. De nombreux travaux montrent que les politiques de RSE orientées vers les parties prenantes internes contribuent à renforcer la confiance organisationnelle, l'engagement des salariés et la qualité des relations de travail (Aguilera et al., 2007). En intégrant les préoccupations liées au bien-être, à la justice organisationnelle et à la participation des salariés, la RSE participe ainsi à structurer les normes relationnelles et les mécanismes de régulation qui orientent les interactions au sein des collectifs de travail.

Dans cette optique, la question de la violence au travail apparaît étroitement liée à la manière dont l'entreprise assume sa responsabilité à l'égard de ses salariés. Les attentes relatives à la reconnaissance, à l'équité et à la sécurité psychologique ne relèvent pas uniquement du bien-être individuel, mais constituent des conditions fondamentales de la qualité des relations professionnelles et du fonctionnement collectif de l'organisation. Lorsque ces attentes ne sont pas prises en compte, les tensions organisationnelles peuvent s'intensifier, favorisant l'émergence de conflits, de comportements hostiles ou de dynamiques de marginalisation au sein des collectifs de travail. La prévention de la violence au travail s'inscrit ainsi pleinement dans les enjeux de la RSE, en tant qu'expression de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la dignité et de la protection de ses parties prenantes internes.

Toutefois, la littérature souligne également les ambiguïtés et les limites de la RSE dans les pratiques organisationnelles. Plusieurs travaux mettent en évidence l'émergence de formes de RSE dites symboliques ou instrumentales, dans lesquelles les engagements responsables affichés par les entreprises ne se traduisent que partiellement dans les pratiques managériales internes. Dans ces configurations, la RSE peut fonctionner comme un outil de légitimation ou de communication destiné à renforcer l'image de l'entreprise, sans transformation substantielle des modes d'organisation du travail ou des logiques de gestion dominantes.

L'écart entre discours responsables et pratiques organisationnelles effectives peut alors générer des effets contre-productifs. Lorsque les salariés perçoivent une incohérence entre les valeurs promues par l'entreprise et les pratiques managériales observées au quotidien, un sentiment de cynisme organisationnel et d'injustice peut émerger. Cette dissonance entre

rhétorique et réalité organisationnelle fragilise la confiance, intensifie les tensions relationnelles et peut favoriser l'apparition de formes de violence symbolique ou organisationnelle. Dans ce contexte, une RSE essentiellement symbolique ne contribue pas nécessairement à prévenir les risques sociaux ; elle peut au contraire renforcer certaines dynamiques de conflit ou de marginalisation en alimentant un sentiment de décalage entre les attentes normatives affichées et les pratiques effectives.

Ces éléments conduisent à considérer la RSE non comme un simple ensemble de principes volontaires ou de dispositifs normatifs, mais comme un cadre organisationnel et managérial dont l'efficacité dépend de son degré d'intégration dans les pratiques internes de l'entreprise. Lorsqu'elle est cohérente et réellement appropriée par les acteurs organisationnels, la RSE peut contribuer à structurer les normes relationnelles, les mécanismes de justice organisationnelle et les pratiques de gouvernance susceptibles de prévenir les tensions et les comportements violents au sein des collectifs de travail. À l'inverse, lorsqu'elle demeure superficielle ou instrumentale, elle risque de masquer, voire de reproduire, les dysfonctionnements organisationnels à l'origine de certaines formes de violence interne. Cette perspective ouvre ainsi la voie à l'analyse des mécanismes organisationnels par lesquels la RSE peut contribuer à la prévention et à la régulation de la violence au travail.

3. Les mécanismes théoriques reliant la RSE à la prévention de la violence au travail

La relation entre la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et la prévention de la violence au travail peut être comprise à travers plusieurs mécanismes organisationnels complémentaires. La littérature en management et en psychologie organisationnelle souligne que les comportements violents au travail ne résultent pas uniquement de facteurs individuels, mais s'inscrivent dans des contextes organisationnels façonnés par les structures, les normes et les pratiques managériales (Salin, 2003 ; Einarsen et al., 2020).

Dans cette perspective, la RSE constitue un cadre stratégique susceptible d'influencer les conditions organisationnelles dans lesquelles émergent ou se régulent les comportements interpersonnels. En intégrant les attentes des parties prenantes internes et les principes éthiques dans la gouvernance des organisations, les démarches de RSE contribuent à la construction d'environnements de travail favorables au respect, à l'équité et à la protection des salariés (Aguilera et al., 2007 ; Gond et al., 2017).

Trois mécanismes théoriques principaux permettent ainsi d'expliquer la manière dont la RSE peut contribuer à la prévention de la violence au travail : (1) la prévention organisationnelle des facteurs de risque, (2) la régulation normative des relations de travail et (3) la construction d'un climat organisationnel protecteur.

3.1. La RSE comme mécanisme de prévention organisationnelle des facteurs de risque de violence

Une première perspective consiste à considérer la violence au travail comme la conséquence de facteurs organisationnels structurels. De nombreuses recherches montrent que certains contextes organisationnels — caractérisés notamment par une forte pression de performance, une ambiguïté des rôles, des exigences contradictoires ou une faible autonomie — favorisent l'émergence de tensions interpersonnelles et de comportements hostiles (Kelloway, Barling & Hurrell, 2006 ; Nielsen & Einarsen, 2012).

Ces dynamiques peuvent être analysées à travers le **modèle Job Demands–Resources (JD-R)**, selon lequel les exigences professionnelles élevées, combinées à un manque de ressources organisationnelles, génèrent du stress et augmentent la probabilité de comportements dysfonctionnels au sein des organisations (Bakker & Demerouti, 2017). Dans cette perspective, les politiques et pratiques de RSE peuvent être interprétées comme des ressources

organisationnelles contribuant à améliorer les conditions de travail et à réduire les facteurs de stress professionnels.

En intégrant les enjeux sociaux internes dans les processus décisionnels, les démarches de RSE incitent les organisations à prendre en compte les impacts des pratiques managériales sur le bien-être des salariés. Cela se traduit notamment par la mise en place de politiques visant à prévenir les risques psychosociaux, à améliorer l'équilibre entre exigences et ressources de travail et à favoriser des environnements professionnels plus soutenables.

Ainsi, la violence au travail peut être appréhendée non seulement comme un comportement individuel déviant, mais également comme le résultat de configurations organisationnelles génératrices de tensions. Dans ce cadre, la RSE agit comme un mécanisme de transformation des structures organisationnelles, orientant les décisions stratégiques vers des pratiques de gestion plus responsables et moins propices à l'émergence de la violence.

Proposition 1. *Les pratiques de RSE orientées vers les parties prenantes internes contribuent à réduire les facteurs organisationnels de stress et de déséquilibre entre exigences et ressources de travail, limitant ainsi les conditions favorables à l'émergence de comportements violents au travail.*

3.2. La RSE comme mécanisme de régulation normative des relations de travail

Un second mécanisme repose sur la capacité de la RSE à structurer les normes et les valeurs qui encadrent les interactions professionnelles. La violence au travail s'inscrit fréquemment dans des contextes caractérisés par des asymétries de pouvoir, des perceptions d'injustice ou un déficit de reconnaissance (Leymann, 1996 ; Hoel, Cooper & Faragher, 2001).

Dans cette perspective, la **théorie de la justice organisationnelle** constitue un cadre analytique particulièrement pertinent. Cette théorie distingue plusieurs dimensions de la justice - distributive, procédurale et interactionnelle - qui influencent les attitudes et les comportements des salariés au sein des organisations (Greenberg, 1990 ; Colquitt et al., 2001). Les recherches montrent que des perceptions élevées de justice organisationnelle sont associées à une réduction des comportements agressifs, des conflits persistants et des situations de harcèlement au travail.

Les démarches de RSE renforcent cette régulation normative en promouvant des principes éthiques tels que l'équité, la dignité et le respect des droits des salariés. En reconnaissant les employés comme des parties prenantes essentielles de l'organisation, elles encouragent le développement de pratiques managériales fondées sur la transparence, la participation et la cohérence des décisions.

Sur le plan managérial, ces principes se traduisent par la mise en place de dispositifs organisationnels concrets, tels que des procédures décisionnelles transparentes, des mécanismes formalisés de gestion des conflits ou encore des dispositifs de signalement permettant aux salariés de dénoncer des comportements abusifs. Par ailleurs, les styles de leadership associés aux démarches responsables - notamment le leadership éthique ou transformationnel - favorisent des relations professionnelles fondées sur le respect, l'écoute et la reconnaissance du travail accompli.

Proposition 2 : *Les pratiques de RSE favorisant la justice organisationnelle, la transparence décisionnelle et la reconnaissance des salariés contribuent à structurer des normes relationnelles qui réduisent la probabilité d'émergence et de tolérance des comportements violents dans les relations de travail.*

3.3. La RSE comme facteur de construction d'un climat organisationnel protecteur

Un troisième mécanisme par lequel la RSE peut contribuer à la prévention de la violence au travail concerne la construction d'un climat organisationnel protecteur. Le climat organisationnel renvoie aux perceptions partagées des pratiques, des normes et des

comportements valorisés au sein d'une organisation (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Les recherches montrent que les organisations caractérisées par des niveaux élevés de confiance, de soutien et de justice présentent des niveaux plus faibles de comportements antisociaux ou violents (Skogstad et al., 2007 ; Nielsen & Einarsen, 2012).

Dans ce cadre, la **théorie de l'échange social** (Blau, 1964) permet d'expliquer comment les pratiques organisationnelles influencent les comportements des salariés. Selon cette perspective, les relations entre les individus et l'organisation reposent sur un principe de réciprocité : lorsque les salariés perçoivent que leur organisation agit de manière responsable et équitable, ils ont tendance à adopter des comportements plus coopératifs et prosociaux.

La RSE contribue également au développement de la **sécurité psychologique**, définie comme la perception selon laquelle les individus peuvent exprimer leurs préoccupations, signaler des dysfonctionnements ou dénoncer des comportements inappropriés sans crainte de sanctions ou de représailles (Edmondson, 1999). Un tel climat favorise l'expression des tensions et leur régulation précoce, réduisant ainsi le risque d'escalade vers des formes de violence plus graves.

Enfin, en diffusant des valeurs de respect, de responsabilité et de dignité au sein de l'organisation, la RSE participe à la construction d'une culture organisationnelle moins tolérante à l'égard des comportements abusifs. Dans ces contextes, les normes sociales et les mécanismes informels de régulation tendent également à décourager les comportements violents.

Proposition 3 : *Les démarches de RSE contribuent à la construction d'un climat organisationnel caractérisé par la confiance, la sécurité psychologique et le soutien organisationnel, ce qui réduit la probabilité d'apparition et de normalisation de la violence au travail.*

4. Pistes de recherche futures et limites théoriques

Le cadre théorique proposé vise à structurer l'analyse des relations entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la violence au travail en mobilisant une approche intégrative articulant dimensions organisationnelles, managériales et culturelles. Toutefois, en l'absence de validation empirique directe, ce modèle conserve un caractère essentiellement exploratoire. Il appelle ainsi à des approfondissements conceptuels et méthodologiques afin d'en tester la robustesse, d'en préciser les mécanismes et d'en évaluer la portée explicative dans différents contextes organisationnels. Plusieurs axes de recherche peuvent être envisagés dans cette perspective.

Un premier axe concerne l'affinement des relations conceptuelles entre les différentes dimensions de la RSE et les formes de violence au travail. Le cadre proposé suggère que les dimensions éthique, sociale, économique et juridique de la RSE peuvent influencer indirectement les violences psychologiques, relationnelles ou symboliques à travers des mécanismes organisationnels tels que la justice organisationnelle, la reconnaissance au travail ou la sécurité psychologique (Colquitt et al., 2001 ; Edmondson, 1999 ; Gond et al., 2011). Les recherches futures pourraient analyser plus finement la nature, l'intensité et la spécificité de ces relations, en distinguant les effets propres à chaque dimension de la RSE. Une telle démarche permettrait de dépasser les approches globalisantes du concept, souvent critiquées pour leur manque de précision analytique, et de mieux identifier les leviers organisationnels susceptibles de contribuer réellement à la prévention des violences au travail.

Un second axe de recherche porte sur l'identification et la structuration des variables médiatrices et modératrices du lien entre RSE et violence au travail. Ces variables peuvent être regroupées en trois catégories principales. Les variables organisationnelles incluent notamment le climat organisationnel, la culture d'entreprise et les dispositifs formels de prévention, qui influencent la manière dont les principes de la RSE sont intégrés dans les

pratiques collectives (Schein, 2010 ; Skogstad et al., 2007). Les variables managériales renvoient aux styles de leadership, aux pratiques de supervision et aux modalités de régulation des relations de travail, qui conditionnent la traduction opérationnelle des engagements responsables dans la gestion quotidienne des équipes. Enfin, les variables contextuelles regroupent les caractéristiques institutionnelles, sectorielles et culturelles susceptibles d'influencer l'efficacité des politiques de RSE en matière de prévention de la violence.

Dans cette perspective, les recherches futures pourraient explorer différentes configurations de ces variables afin de mieux comprendre les conditions dans lesquelles la RSE contribue effectivement à réduire les violences au travail. Par exemple, l'impact des politiques de RSE pourrait être particulièrement significatif dans des organisations caractérisées par un leadership éthique fort, un climat organisationnel fondé sur la confiance et des dispositifs participatifs favorisant l'expression des salariés. À l'inverse, dans des contextes organisationnels marqués par une forte pression de performance ou par des cultures tolérant les comportements agressifs, les dispositifs de RSE pourraient produire des effets plus limités. L'analyse comparative de ces configurations permettrait ainsi de développer des modèles explicatifs plus structurés et de mieux comprendre les conditions de réussite des stratégies responsables dans la prévention des violences au travail.

Enfin, un troisième axe de recherche consiste à inscrire ce cadre dans une perspective interdisciplinaire plus large, en positionnant la RSE comme un levier conceptuel central dans l'analyse des dynamiques organisationnelles de la violence. Le modèle proposé offre en effet une base pour articuler des approches jusqu'ici souvent cloisonnées, notamment celles issues du management responsable, du droit du travail et de la psychologie du travail. Plusieurs programmes de recherche pourraient être envisagés dans cette perspective. Par exemple, des études de cas sectorielles pourraient analyser la manière dont les politiques de RSE, les dispositifs juridiques de prévention du harcèlement et les pratiques managériales interagissent dans la régulation des violences au travail. D'autres recherches pourraient examiner comment les politiques de gouvernance responsables influencent les dynamiques psychosociales au sein des organisations, en combinant des approches issues de la gestion des ressources humaines et de la psychologie organisationnelle.

Dans l'ensemble, le cadre théorique proposé offre une base analytique cohérente pour examiner les relations entre RSE et violence au travail, tout en restant dépendant de futurs travaux empiriques pour en tester la validité, la transférabilité et les limites contextuelles. Les pistes de recherche identifiées soulignent ainsi à la fois le potentiel heuristique de la RSE pour analyser les dynamiques organisationnelles de la violence et la nécessité d'en approfondir l'étude afin d'éviter toute interprétation normative ou excessivement homogène du phénomène.

5. Implications managériales de la RSE dans la prévention de la violence au travail

Au-delà des contributions théoriques du modèle proposé, il apparaît essentiel d'examiner les implications managériales de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans la prévention de la violence au travail. L'intégration effective des principes responsables au sein des organisations suppose en effet une articulation cohérente entre les orientations stratégiques définies par les dirigeants, les pratiques quotidiennes des managers intermédiaires et les dispositifs organisationnels visant à réguler les relations de travail. Dans cette perspective, la RSE peut constituer un levier structurant pour prévenir les violences organisationnelles, à condition d'être traduite en pratiques concrètes et intégrée durablement dans la gouvernance et la culture de l'entreprise.

5.1. Gouvernance stratégique et responsabilité des dirigeants

Les dirigeants jouent un rôle déterminant dans l'intégration de la RSE au sein des orientations stratégiques et des systèmes de gouvernance de l'organisation (Aguilera et al., 2007 ; Gond et al., 2011). Leur responsabilité consiste à définir une vision organisationnelle dans laquelle le respect des personnes, la prévention des risques psychosociaux et la qualité des relations de travail constituent des priorités explicites.

À ce niveau, l'intégration de la RSE dans la gouvernance peut se traduire par plusieurs leviers organisationnels : l'allocation de ressources dédiées à la prévention des violences au travail, l'intégration d'indicateurs sociaux dans les systèmes d'évaluation de la performance, ou encore la formalisation de normes organisationnelles explicites relatives au respect, à la dignité et à l'éthique professionnelle. En inscrivant ces principes dans les dispositifs de pilotage de l'organisation, les dirigeants contribuent à institutionnaliser la prévention de la violence au travail et à renforcer la légitimité des politiques responsables.

5.2. Mise en œuvre opérationnelle et rôle des managers intermédiaires

Si les dirigeants définissent les orientations stratégiques, les managers intermédiaires jouent un rôle central dans leur mise en œuvre opérationnelle au sein des équipes de travail. En tant qu'acteurs de proximité, ils influencent directement le climat social, la perception de justice organisationnelle et la sécurité psychologique des salariés (Skogstad et al., 2007).

Leurs pratiques managériales quotidiennes - telles que la qualité de la supervision, la gestion des conflits, la répartition équitable des tâches ou encore la qualité du feedback - contribuent à prévenir l'émergence de tensions relationnelles susceptibles d'évoluer vers des formes de violence psychologique ou de harcèlement. À l'inverse, un décalage entre les engagements stratégiques de l'organisation et les pratiques managériales observées sur le terrain peut fragiliser la crédibilité des politiques de RSE et limiter leur capacité à prévenir les comportements violents.

5.3. Pratiques organisationnelles responsables et prévention des différentes formes de violence

La traduction opérationnelle de la RSE dans les pratiques organisationnelles constitue un levier essentiel pour agir sur les facteurs structurels et relationnels de la violence au travail. Plusieurs pratiques apparaissent particulièrement importantes dans cette perspective.

La participation des salariés aux processus décisionnels contribue notamment à réduire les perceptions d'injustice organisationnelle et les sentiments d'exclusion. En favorisant l'expression des salariés et la prise en compte de leurs préoccupations, les dispositifs participatifs permettent de limiter l'émergence de tensions susceptibles de se transformer en conflits persistants ou en comportements d'incivilité (Freeman, 1984 ; Colquitt et al., 2001).

La reconnaissance du travail constitue également un levier central de prévention des violences symboliques et relationnelles. L'absence de reconnaissance peut en effet générer des sentiments de dévalorisation et de frustration susceptibles d'alimenter des dynamiques de conflit et de dégradation des relations professionnelles.

Par ailleurs, la clarification des rôles et des responsabilités permet de réduire les ambiguïtés organisationnelles et les exigences contradictoires, souvent identifiées comme des facteurs organisationnels favorisant l'émergence de tensions et de violences psychologiques dans les environnements de travail (Kelloway et al., 2006).

Enfin, le développement d'un dialogue social structuré contribue à créer des espaces institutionnalisés de régulation des tensions et de traitement des conflits, limitant ainsi le risque de transformation des désaccords professionnels en situations de violence relationnelle.

5.4. Articulation des dispositifs formels et informels de prévention

La prévention durable de la violence au travail repose sur la combinaison de dispositifs organisationnels formels et de mécanismes informels liés aux dynamiques sociales et culturelles de l'organisation.

Les dispositifs formels incluent notamment les codes de conduite, les procédures de signalement, les mécanismes de médiation ou encore les programmes de formation visant à sensibiliser les salariés et les managers à la prévention du harcèlement et des comportements abusifs (Hoel et al., 2001). Ces instruments permettent de formaliser les normes organisationnelles et de structurer les modalités de traitement des situations problématiques.

Toutefois, leur efficacité dépend également de l'existence de mécanismes informels de régulation, tels que le soutien social entre collègues, la confiance organisationnelle et les pratiques de coopération au sein des équipes (Vince & Mazenko, 2014). Ces dynamiques informelles contribuent à renforcer les normes collectives de respect et à réduire la tolérance organisationnelle à l'égard des comportements violents.

5.5. Les risques d'une RSE symbolique

Enfin, l'analyse souligne les limites d'une approche purement symbolique ou déclarative de la RSE. Lorsque les engagements responsables ne se traduisent pas par des transformations concrètes des pratiques organisationnelles, ils peuvent générer du cynisme organisationnel et fragiliser la confiance des salariés envers le management (Aguilera et al., 2007 ; Gond et al., 2011).

Dans ces situations, la RSE peut perdre sa crédibilité et produire des effets contre-productifs, en accentuant les tensions internes et les perceptions d'injustice organisationnelle. La prévention effective de la violence au travail suppose donc une intégration réelle et cohérente de la RSE dans les pratiques de gestion, les systèmes de gouvernance et la culture organisationnelle.

6. Conclusion

Cet article avait pour objectif de proposer un cadre théorique intégrateur permettant de comprendre comment la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) peut contribuer à la prévention et à la régulation de la violence au travail. En articulant les dimensions économique, juridique, sociale et éthique de la RSE (Bowen, 1953 ; Carroll, 1979) avec les déterminants organisationnels et managériaux de la violence, l'analyse met en évidence le potentiel de la RSE comme levier structurant de régulation des comportements et de transformation des contextes de travail.

Sur le plan théorique, l'article apporte une contribution en dépassant les approches fragmentées de la violence au travail, souvent centrées sur des dispositifs juridiques, disciplinaires ou des interventions individuelles a posteriori (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003). Il propose une lecture systémique dans laquelle la violence est appréhendée comme un risque organisationnel résultant de configurations structurelles, managériales et culturelles. Dans cette perspective, la RSE apparaît non pas comme un simple cadre normatif ou communicationnel, mais comme un dispositif organisationnel susceptible d'agir en amont sur les conditions d'émergence de la violence, à travers la gouvernance responsable, les pratiques managériales éthiques, le dialogue social, la justice organisationnelle et la culture partagée (Gond et al., 2011 ; Skogstad et al., 2007 ; Schein, 2010).

L'analyse met également en évidence les mécanismes par lesquels la RSE peut renforcer la sécurité psychologique, la reconnaissance et la perception de justice, facteurs reconnus comme centraux dans la régulation des comportements violents et des tensions relationnelles au travail (Edmondson, 1999 ; Colquitt et al., 2001). Ce faisant, l'article contribue à enrichir

la littérature sur la RSE en soulignant son rôle interne, souvent sous-exploré, dans la prévention des risques sociaux et des violences psychologiques ou symboliques.

Sur le plan managérial, les implications de l'analyse soulignent que l'efficacité de la RSE repose moins sur l'adoption formelle de principes que sur leur traduction concrète dans les pratiques quotidiennes de management et de gouvernance. L'engagement des dirigeants et des managers intermédiaires apparaît déterminant pour assurer la cohérence entre les discours responsables et les pratiques effectives, condition essentielle pour prévenir le cynisme organisationnel et les effets contre-productifs associés à une RSE symbolique ou cosmétique (Aguilera et al., 2007 ; Gond et al., 2011). Lorsque la RSE est déconnectée des réalités du travail, elle peut en effet accentuer les frustrations et les tensions, plutôt que de contribuer à la prévention de la violence.

Enfin, cet article ouvre des perspectives pour la recherche future en invitant à approfondir, sur le plan conceptuel et empirique, les relations entre les différentes dimensions de la RSE et les formes de violence au travail. L'identification des variables médiatrices et modératrices — telles que le climat organisationnel, les styles de leadership, les contextes sectoriels ou institutionnels — constitue une piste essentielle pour affiner la compréhension des conditions dans lesquelles la RSE peut effectivement jouer un rôle préventif. Ces prolongements permettraient de tester et de préciser le cadre proposé, tout en contribuant à une approche plus nuancée et contextualisée de la RSE comme levier de régulation des risques sociaux.

En conclusion, la RSE ne peut être appréhendée ni comme une solution automatique ni comme un simple outil de légitimation. Lorsqu'elle est intégrée de manière authentique et cohérente dans la gouvernance, la culture et les pratiques managériales, elle constitue toutefois un cadre théorique et organisationnel pertinent pour comprendre et prévenir la violence au travail. Ce positionnement confère à la RSE un rôle central dans la réflexion académique et managériale sur la construction d'environnements de travail plus justes, plus sûrs et plus durables.

Référence :

- (1). Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>
- (2). Aquino, K., Grover, S. L., Bradfield, M., & Allen, D. G. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 42(3), 260–272. <https://doi.org/10.2307/256916>
- (3). Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- (4). Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- (5). Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- (6). Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- (7). Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- (8). Dejours, C. (2008). *Travail, usure mentale* (3e éd.). Bayard.

- (9). Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- (10). Einarsen, S. (1999). The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé*, 1(2). <https://doi.org/10.4000/pistes.3813>
- (11). Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. Taylor & Francis.
- (12). Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- (13). Gond, J.-P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR–HRM interface. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 115–132. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1028-1>
- (14). Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- (15). Hoel, H., Einarsen, S., & Cooper, C. L. (2001). Organisational effects of bullying. Dans S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Éds.), *Bullying and harassment in the workplace* (pp. 145–161). Taylor & Francis.
- (16). Honneth, A. (1995). *The struggle for recognition: The moral grammar of social conflicts*. Polity Press.
- (17). Kelloway, E. K., Barling, J., & Hurrell, J. J. (2006). *Handbook of workplace violence*. Sage.
- (18). Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- (19). Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309–332. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- (20). Salin, D. (2003). Workplace bullying among business professionals: Prevalence, gender differences and the role of organizational politics. *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé*, 5(1). <https://doi.org/10.4000/pistes.3347>
- (21). Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4e éd.). Jossey-Bass.
- (22). Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- (23). Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>