

AGIR EN ENTREPRISE FACE AU CONTRÔLE COERCITIF

Comprendre, prévenir et agir : quels leviers pour
protéger les salariées et préserver les parcours
professionnels

ÉDITO

Agir en entreprise face au contrôle coercitif

Comprendre, prévenir et agir : quels leviers pour protéger les salariées et préserver les parcours professionnels

Pendant des décennies, le mythe d'une frontière étanche entre la sphère privée et la sphère professionnelle s'imposait au monde du travail. Dans cette vision managériale classique, l'organisation était pensée comme un espace de rationalité, de neutralité et d'imperméabilité aux épreuves et aléas de la vie personnelle des salariés.

La littérature et les travaux empiriques conduits dans le cadre de nos recherches montrent que cette frontière est illusoire.

Les violences conjugales et plus particulièrement le **contrôle coercitif**, une stratégie de domination invisible fondée sur la surveillance, l'isolement et la micro-régulation du quotidien ne s'arrêtent pas au seuil du domicile (Stark, 2007, 2014, Gruev-Vintila, 2023). Elles s'infiltrant dans les espaces professionnels, s'invitent dans les outils numériques de travail, perturbent les capacités cognitives et viennent entraver directement l'activité professionnelle.

Le contrôle coercitif et les violences conjugales se prolongent sur leur lieu de travail (vagues d'appels, SMS, courriels intempestifs) (Chaari, 2026). La santé au travail et la performance peuvent être impactées notamment par des troubles importants de la concentration, des pertes de mémoire et un sentiment d'incompétence. (Lemière, 2021).

Cette réalité invite à changer de paradigme et à interroger la responsabilité des organisations lorsque les conséquences du contrôle coercitif et des violences conjugales affectent la santé, la sécurité ou le parcours professionnel des salariés. Traiter un arrêt maladie répété, une baisse de productivité ou un retard comme une simple défaillance individuelle ou un manque d'engagement peut constituer une erreur d'appréciation managériale. En ignorant la source réelle de ces dysfonctionnements, l'organisation peut involontairement contribuer aux effets professionnels de la coercition exercée par l'agresseur, précipitant la salariée vers la stigmatisation, le déclassement ou l'éviction professionnelle.

En privant les femmes de leur autonomie financière et de leur pouvoir d'agir, le contrôle coercitif peut fortement entraver leurs capacités. Dit autrement, **il peut avoir des effets sur**

leur capacité réelle à transformer leurs compétences et leurs ressources en réalisations professionnelles effectives (Sen, 2000).

Les données issues des travaux mobilisées montrent que l'entreprise demeure un espace refuge, le dernier ancrage social, la seule sphère où la valeur individuelle, la compétence et la dignité humaine restent reconnues et valorisées. Dans le même temps, les victimes salariées craignent d'être fustigées, cachent autant que possible les stigmates des violences subies et surinvestissent la vie professionnelle, pouvant les conduire jusqu'à l'épuisement.

C'est fort de ce constat que la **Chaire Management de la Santé** a pris l'initiative de publier ce Livre Blanc. Fruit de la synthèse de la littérature scientifique internationale et de nos propres enquêtes empiriques (croisant récits de vie et données quantitatives), ce document se veut à la fois un document scientifique de synthèse et un guide d'action pragmatique.

L'ambition de la Chaire est claire : accompagner les organisations pour qu'elles délaissent une posture de neutralité passive et deviennent des espaces de protection, d'orientation et de reconstruction. En formant les managers aux signaux faibles, en instaurant des circuits de signalement sécurisés, en adaptant les politiques de GEPP et en déployant des réseaux de sentinelles, les entreprises peuvent non seulement protéger leurs collaborateurs victimes, prévenir le coût de l'inaction, soutenir les parcours professionnels, mais aussi jouer un rôle sociétal majeur.

S'engager dans la santé au travail et garantir la sécurité des personnes ne s'arrête pas à la prévention des risques professionnels traditionnels. L'heure est venue pour les dirigeants, DRH, organisations syndicales et acteurs de la RSE d'inclure la lutte contre le contrôle coercitif au cœur de leur responsabilité sociale.

Nous vous invitons à découvrir ces travaux et à rejoindre le réseau des entreprises pilotes qui s'engageront à nos côtés pour faire du travail un levier universel d'émancipation.

Jihane Chaari

Directrice de la Chaire Management de la santé de l'Istec Business School Paris

Synthèse exécutive

Les 3 enseignements clés et les leviers d'action pour les organisations

Le contrôle coercitif et les violences conjugales ne s'arrêtent pas à la porte de l'entreprise.

Le contrôle coercitif et les violences conjugales peuvent affecter durablement la santé, la sécurité, la disponibilité et les trajectoires professionnelles des salariées. À travers ses travaux, la Chaire Management de la Santé met en évidence la manière dont certaines stratégies de contrôle peuvent s'infiltrer dans l'environnement professionnel : sabotage logistique, intrusion numérique, traque, atteinte à la réputation ou micro-régulation de l'activité professionnelle.

Trois enseignements majeurs émergent :

1. Le coût de l'inaction est organisationnel.

Présentéisme, absentéisme, désorganisation, perte de compétences, baisse temporaire de performance et risque de rupture du parcours professionnel peuvent affecter l'organisation lorsqu'aucun dispositif de soutien n'est prévu.

2. Le travail peut être à la fois un espace de vulnérabilité et un espace refuge.

Pour certaines victimes, l'emploi constitue, le dernier espace d'autonomie économique, de reconnaissance sociale et de reconstruction identitaire. Préserver l'emploi peut ainsi contribuer au maintien de l'autonomie économique, au pouvoir d'agir et à la reconstruction des trajectoires professionnelles.

3. L'entreprise dispose de leviers d'action.

Sécurisation du poste et des outils numériques, adaptation temporaire des conditions de travail, circuits de signalement confidentiels, formation des managers, articulation avec le Service de Prévention et de Santé au Travail et les associations spécialisées, et politiques de maintien dans l'emploi constituent autant de leviers mobilisables.

Implications pour les organisations

Agir face au contrôle coercitif contribue à préserver le pouvoir d'agir des salariées, leurs trajectoires professionnelles et, plus largement, les conditions de santé, de sécurité et de performance de l'organisation. L'entreprise n'a pas vocation à se substituer aux professionnels de l'accompagnement. Elle peut en revanche devenir un **acteur de protection, d'orientation, de maintien dans l'emploi et de sécurisation des parcours professionnels.**

Ce Livre Blanc propose un cadre pour passer de la sensibilisation à l'action.

Méthodologie et limites

Une démarche à la croisée de la littérature scientifique et des travaux empiriques

Ce Livre Blanc repose sur une démarche de synthèse et de mise en perspective de travaux scientifiques consacrés aux violences conjugales, au contrôle coercitif et à leurs conséquences dans la sphère professionnelle. Cette recherche a fait l'objet d'une acceptation pour publication (Chaari, 2026) et sera détaillée dans son intégralité : protocole, échantillon, méthode d'analyse dans cette publication à venir. Les résultats présentés ici en constituent une synthèse orientée vers l'action managériale.

La première composante de la démarche s'appuie sur une revue de travaux issus de plusieurs champs disciplinaires, notamment les sciences de gestion, des ressources humaines, la santé au travail, la psychologie et les recherches consacrées aux violences conjugales. Cette littérature permet d'identifier les principales conséquences professionnelles et organisationnelles documentées ainsi que les leviers d'intervention mobilisables par les organisations.

Cette revue de littérature est croisée avec les travaux empiriques conduits dans le cadre des recherches de la Chaire Management de la Santé. Ces travaux mobilisent des données quantitatives ainsi que des récits permettant d'appréhender les expériences vécues par les salariées et les mécanismes par lesquels le contrôle coercitif et les violences peuvent affecter les trajectoires professionnelles.

Le croisement de ces différentes sources vise à mettre en regard les connaissances existantes et les situations observées, afin de proposer une lecture opérationnelle des enjeux auxquels les organisations peuvent être confrontées. La matrice présentée dans ce Livre Blanc constitue ainsi une structuration analytique proposée par l'autrice à partir de la littérature mobilisée et des travaux empiriques conduits. Elle ne constitue ni un outil de diagnostic des violences conjugales ni une grille permettant d'établir à elle seule l'existence d'une situation de contrôle coercitif.

Les préconisations formulées dans la troisième partie résultent de cette mise en perspective. Elles visent à fournir aux organisations des pistes d'action en matière de prévention, de protection, d'orientation et de maintien dans l'emploi, sans se substituer aux dispositifs médicaux, sociaux, psychologiques ou judiciaires spécialisés.

Dans ce livre blanc, le féminin est employé pour désigner les personnes victimes de violences conjugales et de contrôle coercitif. Ce choix rédactionnel s'appuie sur la surreprésentation des

femmes parmi les victimes, documentée par les données disponibles tant en France qu'à l'international. Il ne signifie pas que les hommes sont exclus du champ des violences conjugales ou du contrôle coercitif, ni que les situations vécues par les hommes sont inexistantes.

Limites et précautions d'interprétation

Ce Livre Blanc doit être lu au regard de plusieurs limites.

Tout d'abord, les travaux empiriques mobilisés ont une visée exploratoire et ne permettent pas, à eux seuls, de prétendre à une représentativité statistique de l'ensemble des femmes victimes de violences conjugales ou de contrôle coercitif. Les situations vécues sont diverses et leurs manifestations dans la sphère professionnelle peuvent varier selon les contextes individuels, professionnels et organisationnels.

Ensuite, les données empiriques sont mobilisées ici dans une perspective de compréhension des mécanismes et d'illustration des enjeux. Elles ne doivent pas être interprétées comme permettant d'établir une relation causale systématique entre une situation professionnelle observée et l'existence de contrôle coercitif et de violences conjugales.

Enfin, les connaissances scientifiques relatives au contrôle coercitif et à ses conséquences organisationnelles continuent de se développer. Certaines préconisations proposées dans ce document constituent donc des pistes d'action destinées à être discutées, adaptées et évaluées dans les contextes organisationnels concernés.

Ce Livre Blanc n'a pas vocation à produire un diagnostic individuel ni à remplacer l'expertise des professionnels compétents. Il propose un cadre de réflexion et d'action permettant aux organisations de mieux comprendre les enjeux, de limiter les risques de victimisation secondaire et de renforcer leurs capacités de prévention, de protection et de maintien dans l'emploi.

Ces limites constituent moins une faiblesse du document qu'une invitation à poursuivre les recherches, à documenter les pratiques organisationnelles et à évaluer les dispositifs mis en œuvre dans différents contextes.

Partie 1 : Les impacts organisationnels du contrôle coercitif

Les organisations ont longtemps considéré les violences conjugales et le contrôle coercitif comme des sujets d'ordre strictement privé, extérieurs à la gestion des ressources humaines. Cette posture d'invisibilisation repose sur un raisonnement erroné : penser qu'en ne traitant pas le problème, l'entreprise n'est pas impactée.

En réalité, l'inaction a un coût économique, humain et juridique pour les organisations. Le contrôle coercitif s'infiltré dans les espaces et les outils de travail et est susceptible de dégrader la performance globale de l'entreprise (Murray et Powell, 2007, Hennequin et Wielhorski, 2012).

1. L'impact sur la productivité et la performance opérationnelle

Le contrôle coercitif a des conséquences négatives sur la sphère professionnelle des victimes et est susceptible de dégrader la capacité de celles-ci à mobiliser leurs compétences. Les impacts sur l'activité quotidienne se déclinent principalement sous trois formes :

- **Le présentéisme et l'altération cognitive** : Soumises à un cyberharcèlement continu sur leurs outils professionnels et personnels (appels, SMS, courriels intempestifs, réseaux sociaux) et à une surveillance permanente, les victimes déclarent ressentir des troubles majeurs de la concentration, des pertes de mémoire ou des moments de dissociation. La personne est présente physiquement, mais ses capacités d'attention et de prise de décision peuvent être altérées par le stress, l'anxiété et des douleurs physiques (Hennequin et Wielhorski, 2012).
- **L'absentéisme et la désorganisation des équipes** : Les tactiques de sabotage perpétrées par l'agresseur (privation de sommeil, confiscation des clés de véhicule, refus imprévu de garder les enfants, dégradation du matériel professionnel) peuvent générer des retards répétés, des absences imprévisibles et des départs en urgence. Ces dysfonctionnements sont susceptibles d'entraîner un report de charge sur les collègues et de désorganiser la planification collective. (Cossack et al., 2004).
- **Le surinvestissement** : Certaines collaboratrices développent des stratégies d'hyper-performance pour masquer leur situation et préserver ce qui est parfois leur dernier espace de sécurité et de valeur. Ce sur-engagement peut conduire à terme à un effondrement brutal ou progressif de la santé (Coker et al., 2000)

2. La perte de talents et les coûts RH

En l'absence d'outil de détection ou d'accompagnement, l'entreprise s'expose à des conséquences significatives : fuite de compétences, surcoûts financiers et potentiellement un ralentissement de sa croissance.

- **Le contrôle coercitif peut briser la trajectoire professionnelle** de profils hautement qualifiés. Faute d'aménagements temporaires, l'organisation peut finir par se séparer de la salariée (ruptures conventionnelles, licenciements pour baisse de performance), perdant ainsi une expertise précieuse et un investissement en formation conséquent (Bell et al., 2002)
- **Des coûts de santé et d'absentéisme** : Dans leur étude d'évaluation économique des violences conjugales en France, Nectoux et al. (2010) mettent en évidence l'impact financier direct de ces violences pour les entreprises et les organismes de prévoyance. L'étude chiffre à **1,1 milliard d'euros** les pertes de production liées à l'absentéisme et aux arrêts de travail, auxquels s'ajoutent **483 millions d'euros** de frais de santé (hospitalisations, consultations spécialisées et soins d'urgence). Ces données permettent aux employeurs d'appréhender l'ampleur des conséquences économiques des violences conjugales, dont certaines peuvent se répercuter sur les organisations (Nectoux et al., 2010).

3. Les risques et la responsabilité de l'employeur

Au-delà des coûts de productivité, l'invisibilisation du contrôle coercitif fait courir à l'entreprise des risques juridiques et réputationnels notamment :

- **L'obligation légale de sécurité (Art. L. 4121-1 du Code du travail)** : L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Dès lors que l'agresseur utilise les outils de l'entreprise (téléphone professionnel, courriel, véhicule), se présente aux abords du site ou harcèle la salariée sur son lieu de travail, la sécurité de la salariée et celle de ses collègues peut présenter des enjeux de responsabilité de l'organisation selon les circonstances et sous réserve de l'appréciation des acteurs compétents.
- **Le risque de victimisation secondaire et de stigmatisation** : Reprocher à une victime ses retards ou sa perte de concentration, voire la qualifier « d'élément perturbateur » ou

de « cas social », constitue une victimisation secondaire. Dans un contexte où les engagements RSE et l'égalité professionnelle sont porteurs de sens, l'éviction d'une salariée victime de violences peut représenter un risque pour la marque employeur et la cohésion interne (Chaari, 2026).

- ✓ **Ce qu'il faut retenir : L'inaction ne protège pas l'entreprise : elle est coûteuse en perte de productivité, en démission de talents, en risque juridique et en marque employeur. Transformer l'organisation en un espace de protection contribue à un cercle vertueux entre la bonne santé des salariés et la performance globale.**

Partie 2 : Comprendre le Contrôle Coercitif au Travail : De l'entrave à la réhabilitation du pouvoir d'agir

Pour agir efficacement, les organisations et la ligne managériale doivent comprendre la nature, l'acuité et la complexité des violences exercées. Les violences conjugales ne se réduisent pas à des épisodes de violences physiques isolés : elles peuvent s'inscrire dans des stratégies de contrôle coercitif, continues et multidimensionnelles. (Gruev-Vintila, 2023)

Le contrôle coercitif désigne une stratégie de domination globale, continue et invisible, fondée sur l'isolement, la surveillance, la dévalorisation et la micro-régulation du quotidien de la victime (Stark, 2007). La rupture conjugale ne constitue pas nécessairement une rupture du contrôle et les violences peuvent se prolonger, s'accroître après la séparation et les enfants sont des co-victimes (Gruev-Vintila, 2023).

1. Le contrôle coercitif comme entrave des « Capabilités » (Sen, 2000)

En sciences de gestion, mobiliser la Théorie des Capabilités développée par l'économiste Amartya Sen permet d'analyser l'impact réel de cette domination sur la vie professionnelle.

Les capabilités désignent la liberté réelle d'un individu à transformer ses ressources (compétences, diplômes, expérience) en réalisations effectives (évolution professionnelle, maintien dans l'emploi, épanouissement).

Le contrôle coercitif peut constituer un obstacle à l'exercice des missions professionnelles. Une salariée peut posséder une solide expertise, occuper un poste à responsabilités et faire preuve d'un fort engagement ; si elle subit un contrôle coercitif dans sa sphère privée, sa capacité réelle à mobiliser ses ressources au travail peut être progressivement entravée par l'agresseur.

2. De la perturbation à la rupture de l'emploi

L'agresseur peut viser à détruire l'autonomie financière de la victime qui constitue son principal levier pour quitter le foyer violent, en s'infiltrant dans son environnement professionnel il exerce sa coercition en continu ce qui peut limiter les possibilités d'aide extérieure.

La littérature documente différentes formes d'interférences des violences conjugales dans la sphère professionnelle. Nos travaux nous conduisent à les considérer non comme une juxtaposition de perturbations isolées, mais comme des manifestations susceptibles de s'inscrire dans une dynamique plus globale de contrôle et d'entrave du pouvoir d'agir.

À partir du croisement de la littérature scientifique et de nos travaux empiriques, nous proposons ainsi une matrice permettant de mettre en relation les tactiques exercées par l'auteur des violences, les perturbations susceptibles d'affecter l'activité professionnelle et les alertes organisationnelles pouvant être observées.

Matrice des perturbations professionnelles et impacts RH¹

Catégorie de perturbations	Stratégies de l'agresseur	Alertes organisationnelles
Contraintes logistiques et matérielles	Confiscation des clés du véhicule ou du pass transport, Confiscation des moyens de paiement, Dégradation du véhicule, Non-prise en charge non planifiée des enfants, Enfermement au domicile, Destruction du matériel professionnel, Départ volontaire sans la conjointe.	Retards réguliers, Absences imprévisibles ou forcées, Risque de rupture involontaire du contrat.
Entraves physiques	Usage de la force physique pour empêcher le départ au travail, Violences physiques et blessures visibles avant la prise de poste Privation de sommeil,	Destruction du statut professionnel : absences répétées, abandon d'emploi, Honte sociale Peur de la stigmatisation,

¹ Matrice élaborée par Jihane Chaari (2026) à partir d'une revue de la littérature scientifique et de ses travaux empiriques sur les conséquences professionnelles du contrôle coercitif. Les catégories proposées constituent une structuration analytique originale des tactiques identifiées dans la littérature et dans les récits recueillis.

	Privation de nourriture, Violences sexuelles, viols conjugaux, Violences à l'égard des animaux domestiques Provoquer volontairement une dispute	Dégradation de la santé
Infiltration numérique et intrusion physique	SMS/appels intempestifs, courriels professionnels, Irruption aux abords du site, Contrôle des outils numériques professionnels (messaging, mails)	Saturation cognitive, Sentiment d'incompétence, Troubles de la concentration Sentiment d'insécurité.
Traque sur le lieu de travail	Agresseur qui attend à la sortie du site, surveillance par les fenêtres, suit le trajet domicile-travail Envoi de cadeaux	Départs prématurés, Baisse de la productivité, Démission,
Destruction de la réputation	Envoi de messages dénigrants à la direction, aux clients ou aux collègues, esclandres sur le lieu de travail Envoi de photo ou vidéo intimes aux collègues ou à la hiérarchie	Marginalisation par les pairs ou le management, Phénomène de gaslighting professionnel.
Micro-régulation de l'activité professionnelle	Interdiction de réaliser certaines missions, Contrôle des relations professionnelles. Refus des déplacements professionnels, menaces en cas d'augmentation ou de salaire supérieur.	Auto-exclusion des opportunités de carrière, Refus de promotions, renoncement à la formation, Abandon des études.

Ces alertes ne constituent pas des indicateurs diagnostiques du contrôle coercitif ou de violences conjugales. Elles représentent des signaux susceptibles de déclencher une proposition d'écoute, d'aide proactive, une évaluation de la situation, sans présumer de sa cause.

3. Le Travail : Un espace de tension entre vulnérabilité, stigmatisation et reconstruction par l'identité professionnelle

L'analyse des trajectoires des salariées révèle que le lieu de travail est un espace éminemment paradoxal :

- **Un espace d'insécurité** : En raison de l'infiltration numérique et de la peur constante que l'agresseur n'interfère avec l'équipe, les clients ou la hiérarchie. Les récits recueillis dans nos travaux font apparaître un sentiment d'insécurité sur le lieu de travail (Chaari, 2026).
 - **Un espace refuge et un levier de réhabilitation** : Les collaboratrices affirment que le lieu de travail est investi comme un véritable espace refuge. Il offre une rupture spatio-temporelle indispensable avec le domicile violent, permet d'entretenir un lien social et de restaurer la valeur individuelle. (Reeves et O'Leary-Kelly, 2007)
 - **Le sur-engagement et la victimisation secondaire** : Les femmes victimes déclarent qu'elles s'investissent davantage dans leurs missions professionnelles par crainte de perdre leur emploi ou d'être dessaisies de leurs responsabilités ou des projets. (Chaari, 2026).
 - **Un espace de libération de la parole**, Swanberg et al. révèlent que 59 % se confient à leur manager, 46 % à un(e) collègue de confiance, mais moins de 1 % parlent spontanément aux Ressources Humaines, aux services de sécurité ou à la médecine du travail (Swanberg et al., 2005).
- ✓ **Ce qu'il faut retenir** : L'emploi participe à un levier central dans la sortie du foyer violent. Le maintien dans l'emploi et la réussite professionnelle participent à la reconstruction identitaire. En protégeant le cadre de travail, en proposant des alternatives pour maintenir dans l'emploi, l'entreprise ne fait pas que gérer un risque : elle offre un levier d'émancipation, de soutien et de restauration de l'estime de soi à la salariée victime.

Partie 3 : Le Guide Opérationnel « sécurité au travail » : Préconisations managériales et leviers RH d'action

Face à l'invisibilité du contrôle coercitif et à l'opacité des réponses institutionnelles actuelles, les organisations sont invitées à dépasser une posture d'observation passive et à s'affirmer comme partenaires de la sécurité, du soutien et de l'émancipation de leurs collaboratrices.

Pour faire du lieu de travail un espace sécurisé et un levier d'autonomie économique, nous formulons **cinq axes d'action opérationnels**.

Axe 1 : Protéger le cadre de travail : agir sur le temps, le lieu et les outils

Afin de contrer les tactiques de stalking, de cyberharcèlement et de sabotage logistique perpétrées par l'agresseur, l'organisation peut activer des mesures d'urgence adaptées à la situation. Cette protection s'articule sur les trois modalités suivantes :

- **Sécurisation numérique et téléphonique** : Lorsque la situation le justifie, envisager rapidement de modifier la ligne téléphonique professionnelle, sécuriser l'adresse mail de la salariée pour filtrer le cyberharcèlement et procéder au retrait temporaire des annuaires internes ou publics.
- **Aménagement du lieu et des horaires de travail** : Proposer de la flexibilité sur les horaires de prise et de fin de poste pour sécuriser les déplacements. Suggérer des modalités de télétravail sur-mesure allant de l'octroi d'un retour à 100 % sur site si le domicile est le lieu de la violence, ou octroyer un travail à distance, voire dans un tiers-lieu sécurisé si un éloignement géographique s'impose.
- **Protection physique du site** : Consignes claires transmises aux équipes d'accueil et de sécurité pour restreindre l'accès à l'agresseur et filtrer sa venue aux abords ou dans les locaux.

Axe 2 : Sécuriser les circuits de signalement et former les acteurs de proximité

Pour favoriser la libération de la parole sans exposer les salariées à une victimisation secondaire ou à la peur de la stigmatisation, la direction des ressources humaines doit structurer des canaux sécurisés. Cette démarche s'appuie sur trois leviers :

- **Désignation de référents dédiés et confidentiels** : Nomination et communication transparente sur des référents identifiés, formés et tenus à la confidentialité dans le cadre de leur fonction, en garantissant leur indépendance vis-à-vis de la ligne hiérarchique directe.
- **Plan de formation des managers, des partenaires sociaux et de la RH** : Sensibilisation obligatoire de la ligne hiérarchique visant à déconstruire les préjugés, à comprendre le concept de contrôle coercitif, à repérer les signaux d'alerte (matrice des perturbations professionnelles) et à adopter une posture d'écoute active, exempte de jugement moral ou de culpabilisation.
- **Déploiement d'un réseau de « Sentinelles »** : Formation de salariés volontaires au sein des équipes. La parole des victimes se libérant prioritairement dans des cadres informels et de confiance, ces sentinelles jouent un rôle central de relais et d'orientation

13

vers les interlocuteurs compétents. La mission du réseau des sentinelles doit se limiter strictement à l'écoute bienveillante et l'orientation vers les professionnels internes/externes.

Axe 3 : Professionnaliser l'écosystème de soutien : bâtir un réseau de protection cadré

La prise en charge du contrôle coercitif exige une synergie interdisciplinaire et partenariale ; l'employeur intervient comme relais structuré vers les dispositifs compétents. Cette coordination s'articule autour de deux piliers :

- **Le rôle central du Service de Prévention et de Santé au Travail :** Une collaboration étroite avec le SPST pour évaluer les impacts des violences, préconiser des aménagements de poste et accompagner le maintien dans l'emploi.
- **Le développement de partenariats associatifs et juridiques :** L'entreprise facilite le parcours de protection en orientant directement les salariées vers des associations spécialisées (accompagnement psychologique, social, aide d'urgence au logement et assistance juridique).

Axe 4 : Communication interne : concilier accessibilité et discrétion

Nos données mettent en évidence une connaissance limitée des dispositifs de soutien internes au sein des organisations. Nous formulons les mesures suivantes :

- **Garantir l'accessibilité et la confidentialité de l'information :** Compléter la communication institutionnelle (flyers intranet, plaquettes RH, livret d'accueil) par des canaux de diffusion discrets garantissant l'anonymat de la consultation (affichage à l'intérieur des sanitaires, salles de repos) ainsi que par des supports individuels confidentiels (encart dédié joint au bulletin de salaire).
- **Ancrer la sensibilisation dans un calendrier stratégique :** Saisir la Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes (25 novembre) pour acculturer l'organisation aux concepts novateurs comme le contrôle coercitif, les violences vicariantes et la cyberviolence. Par cette initiative, l'entreprise réaffirme son engagement en faveur de la santé et la sécurité des collaborateurs considérées comme des priorités stratégiques, tout en rappelant les dispositifs d'écoute et d'accompagnement internes et externes disponibles.

Axe 5 : Repenser les leviers RH et la GEPP

La protection du statut de travailleuse demeure une priorité absolue pour garantir l'indépendance financière indispensable à la sortie de la violence et contribue à restaurer la capacité d'agir des victimes. A ce titre, nous recommandons aux organisations d'adapter les dispositifs pour prendre en compte les impacts du contrôle coercitif et des violences conjugales, cela peut notamment se traduire par :

- **L'adaptation de la gestion des procédures disciplinaires** : Les retards répétés, les erreurs ou la baisse temporaire de productivité doivent être analysés sous un prisme de prévention. Lorsque des éléments laissent envisager l'existence de violences ou de contraintes extérieures, l'entreprise privilégiera l'évaluation sociale et l'accompagnement préalable à toute sanction.
 - **L'intégration dans la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels** : Faire de la progression professionnelle un levier de reconstruction. L'organisation s'engage à faciliter l'accès aux bilans de compétences, aux VAE (validation des acquis de l'expérience) et aux formations qualifiantes pour les salariées concernées.
 - **Les organisations peuvent également co-construire avec leurs partenaires de prévoyance et mutuelle des services d'accompagnement dédiés aux situations post-séparation** (accompagnement social, aide financière d'urgence, garde d'enfants ponctuelle, prise en charge renforcée de séances chez un psychologue).
- ✓ **Ce qu'il faut retenir** : L'entreprise, en luttant activement contre toute forme de contrôle et de coercition, construit un écosystème professionnel protecteur et contribue à restaurer le pouvoir d'agir des salariées victimes. Cette démarche participe à réduire les coûts cachés liés à l'absentéisme et au désengagement, et concourt à la santé au travail et à la performance globale.

CONCLUSION & PERSPECTIVES

Poursuivre la réflexion et co-construire les politiques de demain

La publication de ce Livre Blanc s'inscrit dans la mission centrale de la **Chaire Management de la Santé de l'Istec Business School Paris** : créer des ponts entre la recherche scientifique et la réalité des organisations.

Les données et les préconisations présentées dans ce document constituent une première étape pour sensibiliser la ligne hiérarchique, faire évoluer les pratiques RH et transformer le lieu de travail en un espace de protection.

Vous ne savez pas où en est votre organisation ? Nous pouvons vous aider à aller plus loin

Si vous souhaitez prolonger la lecture de ce Livre Blanc, échanger sur les pratiques de votre organisation ou nourrir vos réflexions RSE et Santé au travail, la Chaire se tient à votre disposition pour :

- **Des temps d'échange et de sensibilisation** : Présentation des résultats de nos travaux auprès de vos équipes RH, RSE ou de vos réseaux de managers.
- **Un dialogue sur vos pratiques** : Partage d'expériences et retours sur les dispositifs que vous avez déjà mis en place dans votre entreprise.
- **Des projets de recherche-action** : co-construction et suivi scientifique de vos expérimentations.

Chaire Management de la Santé, Istec Business School Paris

Jihane Chaari — Directrice de la Chaire

<https://istec.fr/chaire-de-recherche/>

 **Contact :** jihane.chaari@istec.fr

Glossaire

Agentivité (ou pouvoir d'agir) : Capacité d'un individu à agir de manière autonome, à faire des choix éclairés et à exercer un contrôle sur sa propre vie et sa trajectoire professionnelle. Dans le cadre du contrôle coercitif, l'agresseur cherche à détruire l'agentivité de la salariée.

Capabilités (Théorie des capabilités, A. Sen) : Concept de sciences économiques et de gestion désignant la liberté réelle d'un individu à transformer ses ressources (compétences, diplômes, expérience) en réalisations effectives (évolution de carrière, maintien dans l'emploi,

épanouissement). Le contrôle coercitif agit comme un obstacle majeur à la conversion de ces ressources.

Contrôle coercitif (E. Stark) : Stratégie de domination, continue et multidimensionnelle exercée majoritairement par un conjoint ou ex-conjoint. Il se caractérise par la surveillance, l'isolement, la dévalorisation et la micro-régulation du quotidien de la victime, et s'infiltré dans la sphère professionnelle via le cyberharcèlement et le sabotage logistique

Gaslighting professionnel : Expression utilisée ici pour désigner les situations dans lesquelles des techniques de manipulation psychologique (exercée par l'agresseur ou relayée involontairement par l'environnement de travail) visant à faire douter la victime de ses propres capacités, de sa mémoire ou de sa valeur professionnelle, jusqu'à lui faire intérioriser un sentiment d'incompétence

Sabotage professionnel : Ensemble de tactiques matérielles, physiques, numériques ou réputationnelles déployées par l'agresseur pour entraver l'activité professionnelle de sa conjointe (confiscation de clés, privation de sommeil, dégradation du matériel, appels intempestifs) afin de détruire son autonomie financière.

Stalking ou traque furtive : Ensemble d'agissements répétés et délibérés, de nature et d'intensité variables visant à imposer une communication non désirée, surveiller, harceler ou persécuter une personne, avec pour effet de porter atteinte à sa tranquillité, son autonomie ou son intégrité physique et psychique.

Sentinelles (Réseau de sentinelles RH) : Salariés volontaires au sein des équipes, sensibilisés aux signaux d'alerte, offrir une écoute bienveillante et orienter de manière confidentielle leurs collègues victimes vers les interlocuteurs internes (référénts RH, médecine du travail) ou externes (associations, avocat...).

Victimisation secondaire : Phénomène par lequel l'institution ou l'organisation aggrave la souffrance d'une victime en blâmant son comportement, en minimisant les violences subies, ou en sanctionnant les conséquences du contrôle coercitif (retards, baisses de performance) par du déclassement, de la stigmatisation ou un licenciement.

Bibliographie

Bell M.P., Moe A. et Schweinle W. (2002), Partner violence and work : not just a domestic issue, Academy of Management Best Papers Proceedings, p. 1-27

Bourgain, M., & Pérugien, S. (Éds.). (2026). *À l'épreuve des violences : les organisations, les collectifs et les individus sous tension. Chapitre associé* : Chaari, J. (2026). « Violences conjugales au cœur des organisations : des risques organisationnels à la RSE ».

Coker A.L., Smith P.H., Bethea L., King M.R. et McKeown R.E. (2000), Physical health consequences of physical and psychological intimate partner violence, *Archives of Family Violence*, n° 9, p. 451-457.

Cossack N., Maingault A. et Lau S. (2004), Domestic violence, payback and right to work, *HR Magazine*, n° 49, p. 41-42.

Delbreil, A., Vannucci, C., Harika-Germaneau, G., Davignon, G. et Senon, J.-L. (2014). Chapitre 42. Le stalking : comment mieux protéger les victimes ? Dans R. Coutanceau et J. Smith *Violences aux personnes : Comprendre pour prévenir* (p. 502-516). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.couta.2014.01.0502>.

Engelken C. (1987), Fighting the costs of spouse abuse, *Personnel Journal*, n° 66, p. 31-34.
Farmer A. et Tiefenthaler J. (1997), An economic analysis of domestic violence, *Review of social Economy*, n° 55, p. 337-358.

Gruev-Vintila, A. (2023). *Le contrôle coercitif, une atteinte aux droits humains : approche globale de la violence intrafamiliale*. In *Le contrôle coercitif : au cœur de la violence conjugale* (pp. 73-128). Dunod.

Hennequin, E., & Wielhorski, N. (2012). Quand l'intime s'immisce dans l'entreprise : Les conséquences organisationnelles des violences familiales. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 41(4), 42-56.

Lemière, S. (2021). Pour une GRH inclusive des victimes de violences conjugales, *Acte de colloque, AGRH*

Murray S. et Powell A. (2007), Family violence prevention using workplaces as sites of intervention, *Research and practice in Human resource management*, n° 15, p. 62-74.

Nectoux, M., et al. (2010). *Évaluation économique des violences conjugales en France*. *Santé Publique*, 22(4), 405-416.

Reeves C.A. et O'Leary-Kelly A. (2007), The effects and costs of intimate partner violence on organizations, *Journal of interpersonal Violence*, n° 22, p. 327-344.

Sen, A. (2000). *Repenser l'inégalité*. Éditions du Seuil.

Stark, E. (2007). *Coercive Control: How Men Entrap Women in Personal Life*. Oxford University Press.

Stark, E. (2014). *Une représentation des femmes battues : contrôle coercitif et défense de la liberté*. In M. Rinfret-Raynor (dir.), *Violences envers les femmes : réalités complexes et nouveaux enjeux dans un monde en transformation* (pp. 33-51). Presses de l'Université du Québec.

Swanberg, J. E., Logan, T. K., & Macke, C. (2005). Intimate partner violence, employment, and the workplace: Consequences and future directions. *Trauma, Violence, & Abuse*, 6(4), 286-312.