

**« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »**  
XXIème CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010  
RENNES / SAINT-MALO



SCENARIOS PA 9999 AGRH/RES

**Les violences familiales : une problématique organisationnelle ?**

**Auteurs : Hennequin, Emilie  
Wielhorski, Nouchka**

Coordonnées : Université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne

17, rue de la Sorbonne

75005 PARIS

01 40 46 28 74

[emilie.hennequin@univ-paris1.fr](mailto:emilie.hennequin@univ-paris1.fr) / [nouchka.wielhorski@univ-paris1.fr](mailto:nouchka.wielhorski@univ-paris1.fr)

Résumé :

Depuis plusieurs décennies, les violences familiales ont fait l'objet d'un intérêt grandissant. Outre les dangers encourus au niveau de la santé, elles posent également des problèmes sur de nombreux autres plans : légaux, psychologiques, financiers... Toutefois, la reconnaissance de la violence familiale comme problématique organisationnelle a été limitée. Pour beaucoup, il s'agit en effet d'une question privée sans lien avec l'entreprise (Engelken, 1987) ; il est attendu des victimes qu'elles oublient leurs ennuis une fois au travail.

Pourtant, la violence familiale affecte les salariés au-delà de leur vie intime et en ce sens, elle entraîne des conséquences sur l'organisation. Il peut s'agir d'un impact direct (violence au sein l'entreprise ou comportements négatifs de la victime à son travail) ou indirect (augmentation de certains coûts, efficacité moindre des collègues, baisse de la motivation, effets négatifs sur la carrière). En France, plus de 1,5 million de personnes sont victimes de violences familiales (OND, 2008) ; il est par conséquent impossible d'ignorer leurs incidences organisationnelles (Mighty, 1997). Certaines entreprises pionnières ont déjà mis en place des programmes de prévention et d'aide relatifs à cette question mais elles sont encore rares.

Cette communication a pour objectif d'expliquer dans quelle mesure les violences familiales sont un questionnement nécessaire pour les entreprises et de proposer des pistes de recherches et d'actions pour le futur.

Mots-clés : violences familiales, comportements au travail, actions d'entreprises

## **INTRODUCTION :**

Longtemps considérée comme exclusivement d'ordre privé, la violence familiale fait aujourd'hui l'objet d'un intérêt croissant à la fois de la part des autorités publiques et plus modestement de la part des entreprises. Problématique sociale majeure, elle ne concerne pas uniquement le corps médical, policier ou judiciaire. Outre les exigences de préservation d'un contexte favorable pour les générations futures, la responsabilité sociale des organisations peut également insister sur l'élaboration d'un environnement de travail apaisé prenant en compte les violences familiales à l'égard des femmes ou des hommes au même titre que l'égalité entre les genres ou autres problématiques éthiques. Si l'instrumentalisation de valeurs à des fins d'attractivité est un processus connu, la responsabilité sociale sollicite aussi la rationalité économique des entreprises. Il s'agit pour ces dernières d'analyser le coût de l'indifférence face aux violences domestiques. Au sein de certaines organisations, le préjudice financier constaté est à l'origine d'une prise de conscience de l'importance des phénomènes psychosociaux. Nombre d'articles anglo-saxons mentionnent des conséquences économiques indirectes significatives de ces violences sur les comportements en situation professionnelle (Mighty, 1997). Une étude sur l'évaluation des répercussions économiques des violences conjugales en France estime le coût économique global des violences à caractère physique et sexuel à plus d'1 milliard d'euros par an (Marissal et Chevalley, 2007). En termes statistiques, dans les pays en paix, la violence domestique représente une part importante de l'ensemble des violences ; elle est l'une des formes les plus communes de la violence envers les femmes mais elle demeure aussi la moins visible (INHES/OND, 2008 ; Marissal et Chevalley, 2007).

La question est de savoir si celle-ci constitue une problématique organisationnelle, ce que seules quelques grandes entreprises américaines, canadiennes et australiennes ont reconnu jusqu'à présent. Ce sujet tabou se heurte à la frilosité des entreprises à s'immiscer dans la sphère privée des individus et à la honte éprouvée par les victimes qui, le plus souvent, craignent la mise à l'écart ou l'éviction. Pourtant, l'imprévisibilité de l'insécurité domestique se situe à la lisière du domaine public : lorsque les violences s'exacerbent, elles traversent la membrane familiale et les victimes sont donc susceptibles de recourir aux services médicaux, sociaux ou judiciaires. L'empreinte de la violence ne s'efface pas au sortir du foyer et affecte les salariés en situation de travail.

Définir, mesurer cette violence et ses effets sur l'entreprise, c'est commencer à susciter la prise de conscience ainsi que la reconnaissance de ce comportement comme problème à la fois sociétal et organisationnel. Cette communication a pour objectif de présenter le concept de violence familiale, d'en expliquer les conséquences pour les firmes et d'exposer différentes initiatives mises en place par des entreprises sensibilisées au problème.

## **I : LE CONCEPT DE VIOLENCE FAMILIALE**

### **I.1 : Définition de la violence familiale**

La notion de violence se réfère à la double dimension d'atteinte à la personne dans son intégrité physique ou psychique. Selon M. Jaspard (2005), « la violence est fondée sur un rapport de forces ou de domination qui s'exerce par les brutalités physiques ou mentales entre au moins deux personnes. Il s'agit d'imposer sa volonté à l'autre, de le dominer, au besoin en l'humiliant, en le dévalorisant, en le harcelant

jusqu'à sa capitulation et sa soumission ». Cette définition prend en compte les deux grandes dimensions de la violence ainsi que ses déterminants liés à la volonté de domination, de négation d'autrui et à l'exercice d'un pouvoir unilatéral.

Le concept de violence familiale n'est pas limité à la famille nucléaire. Cependant si les configurations familiales sont multiples, l'analyse des violences familiales est souvent restreinte à la relation conjugale et/ou parents/enfants. Tandis que certaines études anglo-saxonnes tentent d'élargir leur conception des configurations de violences familiales, la France limite son champ de recherche aux violences conjugales (surtout envers les femmes) et aux abus sur les enfants. Il existe peu de données afférentes aux violences perpétrées au sein de la famille étendue à toute personne ayant un lien de parenté, d'affection, de dépendance ou de confiance.

La violence familiale peut prendre la forme d'agressions physiques, verbales ou psychologiques, d'intimidations, de privations financières, d'inceste ou de viol conjugal ; cette classification met en lumière l'instauration d'un climat général de crainte, de peur et de domination qui limite la pleine participation de l'individu à la société (Mighty, 1997).

L'enquête de référence en France menée par M. Jarspard<sup>1</sup> sur ce sujet a suscité deux critiques principales : la première est liée au choix d'un échantillon exclusivement féminin édulcorant ainsi toute possibilité d'évaluer la violence domestique

---

<sup>1</sup> *Enquête nationale sur les violences faites aux femmes en France* (ENVEFF) menée de 1997 à 2000 et dirigée par M. Jarspard, maître de conférences à l'institut de démographie de Paris-1 (Panthéon-Sorbonne) et responsable de l'unité de recherche « Genre, démographie et sociétés » à l'Ined. ENVEFF a été publiée pour la première fois au Journal Officiel en janvier 2000, ensuite à La documentation Française en 2003 et enfin dans la Collection « Repères » en 2005 sous le titre : *Les Violences contre les femmes*.

perpétrée à l'encontre des hommes. La seconde porte sur le trop large panel de violences, additionnant celles qui seraient constatables (violences physiques) et celles qui relèveraient de la subjectivité de l'individu et de son seuil de tolérance (violences psychologiques). L'extension du concept de violence aux agressions psychologiques et verbales rend la mesure de ce phénomène difficile. L'enquête reposerait sur une posture victimiste des femmes caractérisée par un dualisme oppositionnel (Badinter 2003).

Le caractère lancinant de ce fait social s'inscrit dans un processus stratégique (Zebrinska, 2003). Il ne relève donc pas d'un événement isolé qui, s'il n'est pas vécu comme traumatique, est susceptible d'être surmonté. La sociologie américaine distingue deux traditions de recherche sur cet aspect : l'une s'intéresse à la variété des problématiques conflictuelles familiales (*family violence perspective*), l'autre s'attache plus spécifiquement aux violences faites aux femmes par leurs partenaires masculins (*feminist perspective*). Si ces deux courants divergent clairement sur certains points, c'est qu'ils analysent un phénomène différent (Johnson, 1995). Le mouvement féministe met en exergue le rôle traditionnel du mari qui possède un droit de contrôle sur la femme. Cette première forme de violence au sein du couple, que Johnson nomme « terrorisme patriarcal », met en œuvre des mécanismes élaborés de contrôle tels que la dépendance économique, les intimidations, les menaces, les agressions physiques, etc., derrière lesquels on devine un fort sentiment de possession impliquant le déploiement de stratégies et de tactiques quotidiennes. La seconde forme de violence au sein du couple, que Johnson qualifie de « violence commune du couple », relève moins d'un modèle patriarcal et d'un processus de domination de genre que d'un conflit occasionnel et incontrôlé. Certains chercheurs s'éloignent d'une distinction dyadique de la violence domestique et considèrent que celle-ci est

rarement le fait d'un incident unique (Smartt et Kury, 2007). Elle relève plus généralement d'un modèle d'abus et de contrôle comportemental au travers duquel l'agresseur cherche à déployer un pouvoir sur la victime.

Il est dès lors possible de définir la violence familiale comme la manifestation de toutes formes comportementales incluant des harcèlements, assauts verbaux et physiques, des contraintes par la force ou des menaces contre un individu de la part d'un partenaire intime (Browne, 1993). La nuisance n'est donc pas uniquement physique : elle peut consister également en une blessure émotionnelle ou en une privation matérielle (Straus et Gelles, 1995). Notre objet de recherche recentre l'analyse sur les comportements violents et agressifs, perpétrés dans un contexte domestique, susceptibles de constituer un obstacle à la capacité de travail des individus.

## **I.2 : Données socio-économiques et épidémiologiques**

Les recherches menées en Allemagne et en Grande-Bretagne insistent sur le fait que la violence domestique traverse l'ensemble des classes sociales, des classes d'âge, indépendamment de l'origine, de la sexualité, du genre, du niveau de revenu et du lieu géographique (Smartt et Kury, 2007). Ces études ont montré également qu'elle s'exerçait davantage à l'encontre des femmes que des hommes. Une enquête américaine a abouti néanmoins à un constat inverse (Straus et Gelles, 1995) ; l'explication donnée étant que les hommes victimes seraient plus réticents que les femmes à s'exprimer sur ce sujet et que, de façon générale, ils seraient interrogés moins souvent.

A l'instar des résultats mis en évidence par les enquêtes menées en Allemagne et en

Grande-Bretagne, la première étude statistique française ayant mesuré les violences faites aux femmes entre 1997 et 2000 (ENVEFF) a soulevé que celles-ci étaient perpétrées dans « des contextes géopolitiques différents, dans des milieux sociaux contrastés et contre des femmes de tous âges » (Jaspard, 2005). Les formes de violence les plus répandues sont les agressions verbales et les pressions psychologiques. L'enquête a évalué à 10% la proportion de femmes âgées de 20 à 59 ans en situation de violences conjugales soit une femme sur dix. Alors qu'au Canada, en 1999 et en 2004, l'*Enquête sociale générale* (ESG) a évalué les victimes des deux sexes, en France, il a fallu attendre l'année 2007 pour que soit publiée une enquête, celle de l'Observatoire National de la Délinquance (OND), qui évalue également les hommes violentés. Cette « enquête de victimation » montre qu'en 2005 et 2006, sur les « 1,6 million de personnes ayant déclaré avoir été victimes d'au moins un acte de violences physiques, 50 % ont été victimes de violences de la part d'une personne vivant avec elle » (OND/INSEE).

Le phénomène de la violence physique intra ménage est presque comparable à celui de la violence physique hors ménage. En effet, au cours des années 2005 et 2006, 929 000 personnes ont déclaré avoir subi des violences physiques ayant eu lieu hors ménage contre 891 000 à l'intérieur du ménage. Parmi ces 891 000 victimes, 307 000 sont des hommes et 584 000 sont des femmes.

En France, durant l'année 2007, 192 personnes sont décédées, victimes de leur conjoint (époux, concubin, personnes ayant conclu un pacte civil de solidarité). Parmi celles-ci, l'on comptabilise 166 femmes et 26 hommes. Ce sont 24 décès de plus qu'en 2006 (168 victimes au sein du couple dont 137 femmes), soit une augmentation de 14,3 % (OND, 2008). Toutefois il est important que ces chiffres, derrière lesquels se cachent des drames humains indéniables, n'éluent pas les

violences ordinaires qui représentent une part essentielle des violences familiales.

Les répercussions de ces violences sont multiples et peuvent être regroupées en trois catégories (Marissal et Chevalley, 2007) :

- Les coûts directs en termes de soins de santé (traumatismes, fractures...) et de services à la personne (police, services sociaux, institutions, hébergement...)
- Les coûts indirects définis comme les conséquences d'une réduction des capacités économiques des personnes concernées.
- Les coûts intangibles comme la souffrance, la mésestime de soi ou le mal-être.

Si les victimes sont les premières touchées, le coût pour la collectivité est important et, bien que souvent ignorées, les conséquences pour les entreprises dans lesquelles évoluent ces salariés sont nombreuses et prennent des formes diverses.

## **II- LES CONSEQUENCES ORGANISATIONNELLES DES VIOLENCES FAMILIALES**

Il a souvent été attendu des victimes qu'elles laissent leurs problèmes derrière elles en allant au travail. Jusqu'à présent, aucune aide des employeurs n'était anticipée (Engelken, 1987). Paradoxalement, le lieu de travail est pourtant l'un des endroits où la violence familiale se manifeste le plus en dehors du cadre privé. Ainsi, s'il s'agit avant tout d'un problème individuel, son impact sur la sphère professionnelle ne peut être occulté. Désormais, ses conséquences organisationnelles ne sont plus niées et les actions des employeurs sont encouragées.

La présence de la violence familiale peut être ressentie directement lorsqu'un acte violent est exercé sur le lieu de travail. En effet, étant donné le grand nombre d'heures

passées par le salarié dans son entreprise, il est possible pour l'agresseur de connaître avec précision le lieu et les horaires auxquels il pourra rencontrer et parfois abuser sa victime (Johnson et Gardner, 1999). De plus, en suivant, en harcelant et en menaçant le salarié sur son lieu de travail, le perpétreur des méfaits peut réussir à le faire licencier augmentant ainsi sa dépendance envers lui (Farmer et Tiefenthaler, 1997). Aux Etats-Unis, environ 18 000 personnes dont 15 000 femmes sont agressées annuellement par leurs partenaires sur le lieu de travail selon le Département de la justice (Warchol, 1998).

Si ces violences exercées sur le lieu de travail ont évidemment des conséquences directes alarmantes pour l'employé et l'employeur, les recherches indiquent que les violences familiales perpétrées en dehors de la sphère organisationnelle ont également des conséquences significatives directes pour l'organisation. Nous présenterons successivement les divers impacts des violences familiales sur l'emploi, l'efficacité organisationnelle, les comportements de la victime et de ses collègues puis sur les coûts.

## **II.1 : L'efficacité organisationnelle**

Beaucoup de recherches se sont intéressées au conflit de rôles entre travail et famille et notamment aux conséquences négatives associées à la violence dans l'une de ces sphères (Rothbard, 2001). En effet, les émotions négatives dans un rôle peuvent être assimilées à un engagement plus faible dans un autre rôle. Dans le cas particulier des violences familiales, les conséquences négatives sur le travail sont particulièrement notables en termes de comportements et de coûts.

En dehors des coûts immédiats pour la santé physique et mentale des victimes et de leur famille (Campbell, 2002), il existe des conséquences sur le plus long terme car

les violences peuvent influencer la ponctualité, la productivité et le maintien dans l'emploi ; certaines violences allant jusqu'à la destruction du travail rapporté à la maison (Murray et Powell, 2007). Le résultat en termes d'indépendance financière pour la victime est alors souvent dramatique. En dehors de ce coût très important pour la victime, il existe également des conséquences pour l'employeur quand le salarié est absent ou en retard, s'il a une productivité faible ou est incapable de conserver son emploi.

### **II.1.1. La productivité et la performance organisationnelles**

De nombreuses recherches suggèrent que la productivité et la performance au travail des salariés victimes de violences familiales sont moindres même si les résultats restent inconsistants. L'impact négatif sur la productivité du salarié abusé n'est pas contesté mais son intensité n'a pas été clairement identifiée pour le moment (Reeves, 2004 ; Swanberg et Logan, 2005). Anderson et Pearson (1988) estiment qu'entre 25 et 50 % des problèmes de performance au travail sont la conséquence de violence familiale.

Une baisse de productivité peut par exemple être observée directement suite à une violence sur le lieu de travail lorsque la victime s'entretient avec la police ou en discute avec ses collègues. Toutefois, l'ensemble des recherches montre que les conséquences sur la productivité résultent principalement d'un niveau de distraction au travail plus élevé (Reeves et O'Leary, 2007). En effet, les épisodes traumatiques subis diminuent la stabilité émotionnelle des victimes qui ont davantage de difficultés à s'engager dans leur travail que les autres salariés. Cette inattention est d'autant plus importante lorsque la violence est actuelle. En revanche, elle devient presque inexistante lorsque la violence est ancienne ou que les salariés ont quitté une

situation d'abus familial.

Dès lors, les efforts d'un employeur pour aider les victimes peuvent non seulement améliorer la vie des salariés au quotidien mais aussi leur productivité au travail et, en définitive, les résultats financiers des entreprises elles-mêmes.

### **II.1.2. Absentéisme et retard**

Les victimes présentent un taux d'absentéisme significatif (Brush, 2002 ; H. Johnson, 1995, etc.) Entre 23% et 54% des employés abusés déclarent avoir été absents pour des raisons de violences conjugales (Taylor & Barusch, 2004). Aux Etats-Unis, les femmes abusées perdent annuellement 8 millions de journées de travail soit un montant total de 728 millions de dollars (NCIPC<sup>2</sup>, 2003). Les perpétrateurs influent sur la possibilité pour les victimes d'aller au travail ou, tout du moins, d'y arriver à l'heure (Reeves et O'Leary-Kelly, 2007 ; Swanberg *et al.*, 2005). Toutefois, les études menées sur le sujet présentent des résultats contradictoires. Ainsi, il semblerait, selon d'autres recherches, que certaines victimes dépassent les obstacles auxquels elles sont confrontées et essayent de travailler aussi fréquemment et ponctuellement que les autres salariés de l'entreprise (O'Leary-Kelly *et al.*, 2008). Une enquête anglaise affirme que les victimes de violences domestiques présenteraient moins d'arrêts de travail que l'ensemble de la population salariée, heureuses d'échapper au climat délétère qui règne au sein du ménage (Walby, 2004).

De plus, l'emploi reste un facteur majeur dans la vie des personnes abusées puisqu'il offre un certain pouvoir économique donnant la possibilité de sortir de situations

---

<sup>2</sup> National Center For Injury Prevention and Control, Costs of intimate partner violence against women in the United States, Atlanta, Georgie, CDCP-NCIPC, 2003.

domestiques délicates même si leur rémunération est en moyenne plus basse que celle des salariés non victimes (Reeves et O'Leary-Kelly, 2007). Davantage de recherches sembleraient nécessaires sur ce thème, notamment en France où aucune étude significative n'a pour le moment été entreprise.

## **II.2 : Les conséquences sur le comportement des salariés victimes**

La première conséquence directe des violences familiales est bien sûr physique, avec des incidences directes possibles sur la santé à long terme, notamment sous forme de douleurs chroniques, de problèmes d'audition ou de vue, de dépression, de troubles alimentaires... (Coker *et al.*, 2000). De ce fait, la productivité des salariés est touchée. Toutefois, les conséquences psychologiques ne doivent pas être minimisées, notamment en raison de leur influence sur le comportement des victimes.

En effet, la violence familiale cause des troubles post-traumatiques (Browne, 1993 ; Hirigoyen, 2005, etc.) et affecte la stabilité émotionnelle des salariés. Ces derniers rencontrent alors des problèmes de concentration, de diminution de la créativité et sont plus prompts à refuser les challenges. Mais la principale manifestation est la reviviscence du traumatisme : un détail peut faire resurgir tout le contexte du conditionnement (Hirigoyen, 2005). La violence subie a également pour effet une augmentation de la peur et de la colère mais aussi la tendance à se montrer plus prudent, moins confiant. L'estime de soi s'affaiblit, les victimes se sentent souvent anxieuses, déprimées, honteuses voire même coupables. Elles ont souvent plus de difficultés dans leurs relations avec les autres (Rodgers, 1994), ce qui peut s'illustrer par des rapports parfois difficiles avec les collègues, les supérieurs voire les clients (Mighty, 1997).

De par leurs contraintes familiales, les victimes peuvent également avoir des difficultés à participer pleinement aux activités organisationnelles comme les dîners,

les séminaires, les stages... Il peut aussi leur être impossible de rester tard pour finir une réunion ou pour fêter l'aboutissement d'un projet. Ces absences peuvent conduire à une implication moindre du salarié au sein d'une équipe ou, de façon plus large, à une intégration plus faible dans la culture organisationnelle.

La détérioration de l'estime de soi et de la qualité du travail est susceptible également d'exclure le salarié de toute possibilité de promotion, de prise de responsabilités, de formation... Ceci est d'autant plus vrai lorsque le poste proposé nécessite de longues heures au travail, des déplacements fréquents, notamment en raison de la peur du salarié que les violences s'amplifient si l'agresseur considère cette promotion comme un moyen pour la victime d'acquiescer à une certaine indépendance.

Il faut également indiquer que le risque de violence au travail est multiplié par deux pour les victimes de violence familiale (Jaspard, 2005). En effet, la diminution de l'estime de soi, l'isolement, la culpabilité peuvent conduire ces personnes à être particulièrement vulnérables à d'autres formes d'abus et de harcèlement par leurs supérieurs ou par leurs collègues. Or, l'organisation est légalement responsable si de tels agissements se produisent sur le lieu de travail (Mighty, 1997).

De façon générale, la violence familiale affecte directement le comportement du salarié et son parcours professionnel. Elle le détourne de son travail, ce qui nuit à l'organisation.

### **II.3 : Les conséquences sur le comportement des tiers**

Si l'abuseur se rend sur le lieu de travail pour harceler la victime, la menacer ou la frapper, le danger devient réel pour les collègues (Wilkinson, 2001). Ces victimes secondaires sont susceptibles d'être exposées à des blessures physiques ou à des impacts psychologiques en tant que témoins pouvant les amener également à diminuer

leur productivité ou à être eux-mêmes absents du travail (Bell *et al.*, 2002). Le sentiment d'insécurité générale donne l'impression de ne plus être protégé sur le lieu de travail, ce que l'organisation doit normalement garantir à ses salariés (Cossack *et al.*, 2004).

La violence familiale influence également la performance générale de l'équipe de travail.

#### **II.4 : Les coûts**

Les coûts supportés par l'organisation lorsqu'un de ses salariés est victime de violences familiales peuvent être directs ou indirects.

Les coûts directs sont ceux supportés financièrement par l'entreprise aussitôt après une violence. Ainsi, le salaire versé en cas d'absentéisme d'une victime pour raison médicale et son éventuel remplacement constituent les principaux coûts directs. Si aucune donnée détaillée n'existe à ce propos en France, une étude américaine a estimé qu'aux Etats-Unis, les entreprises perdaient en moyenne entre 3 et 5 milliards de dollars chaque année suite à l'absentéisme de leurs salariés en raison de violences conjugales (Engelken, 1987). Or, les ressources humaines sont primordiales dans une entreprise et constituent un investissement en termes de recrutement, de formation et de rémunération notamment. L'organisation doit donc veiller sur cet investissement. Il est également important de souligner que la majorité des victimes de violence familiale sont des femmes et que ces dernières représentent aujourd'hui environ la moitié de la population active en France. En matière de coûts et d'investissements directs, les entreprises ne peuvent plus nier les incidences organisationnelles de ces violences.

Les conséquences aussi bien pour le salarié que pour ses collègues peuvent également

avoir des effets économiques négatifs indirects pour les organisations. Par exemple, la baisse de motivation, l'augmentation des conflits entre collègues ou entre la victime et des clients ainsi que la diminution de l'implication peuvent être source de pertes financières, même si celles-ci sont difficiles à chiffrer (Mighty, 1997). La baisse de la productivité de la victime et/ou de ses collègues peut également être associée à une diminution de la qualité pouvant être nuisible à l'image de l'entreprise. Cette dernière peut également être affectée si les clients assistent eux-mêmes à ces violences (Murray et Powell, 2007).

D'autres coûts sont également supportés par l'entreprise si le salarié décide finalement de partir soit sous la pression de son agresseur ou soit parce qu'il n'est plus en mesure d'assurer les missions qui lui sont confiées (Sherve, 2004). Il s'agit alors des coûts d'administration mais également des coûts de séparation et de remplacement (Bell *et al.*, 2002).

Une étude australienne estime le coût économique global à 8,1 milliards de dollars dont 1,5 milliard supportés par les entreprises en raison de baisse de productivité, d'augmentation de l'absentéisme, du turnover ou de prélèvements sociaux accrus du fait de telles violences (Murray et Powell, 2007).

En ce sens, ce problème individuel ne peut plus être ignoré au niveau collectif qu'est l'entreprise. Mettre en place des politiques organisationnelles pour aider les victimes de violence familiale peut permettre aux entreprises d'obtenir des bénéfices économiques directs et indirects tout en montrant leur intérêt pour une problématique sociale, parfois même pour un investissement de départ minime.

### **III- Les initiatives organisationnelles concernant les violences familiales**

Si les démarches des entreprises françaises en matière de prévention et de gestion des violences familiales sont encore rares<sup>3</sup>, beaucoup d'actions sont désormais menées dans les pays anglo-saxons, notamment en Australie, au Canada et aux Etats-Unis. Nous présenterons ci-dessous les principaux modèles mobilisés pour lutter contre les violences familiales. Nous expliciterons ensuite les justifications des entreprises mettant en place des politiques de prévention. Enfin, nous verrons les principales initiatives mises en œuvre au sein des entreprises.

#### **III.1 : Les modèles**

Trois modèles de programmes ont été identifiés dans la littérature australienne (Murray et Powell, 2007) :

- *Le modèle dirigé par l'employeur :*

Ce type d'initiative repose principalement sur la sensibilisation des DRH à la problématique de la violence familiale. Elle fait alors partie des stratégies et des processus organisationnels sur la santé, la lutte contre les discriminations et contre le harcèlement. Toutefois, il peut également s'agir d'une activité philanthropique décidée par la direction qui versera alors des contributions à des associations locales de lutte contre les violences familiales tout en promouvant l'aide aux victimes au sein de l'entreprise.

---

<sup>3</sup> PSA Peugeot Citroën a prévu dans un accord collectif des actions d'aide aux victimes.

Ce type de modèle dépend beaucoup de la personnalité du dirigeant et de l'encadrement de l'entreprise. C'est de leur investissement personnel dans les différentes initiatives que découlera ou non le succès du programme (Murray et Powell, 2007).

- *Le modèle de partenariat :*

Il s'agit d'une relation entre une entreprise et un service social local qui permet à un travailleur social de se rendre régulièrement dans les locaux de la firme afin d'offrir de l'information et du soutien aux salariés qui en auraient besoin. Il peut également participer à la distribution de documents afin de sensibiliser l'ensemble des salariés. Cette démarche est plus adaptée aux entreprises de petite et moyenne taille qui n'ont pas forcément les structures pour mettre en place des programmes spécifiques (Swandberg *et al.*, 2007).

- *Le modèle syndical :*

La santé et la sécurité font partie des thèmes d'intérêt majeurs des syndicats depuis leur création. Certains syndicats anglo-saxons ont développé depuis peu des politiques adaptées à cette problématique. C'est notamment le cas en Grande-Bretagne (Trade Union Congress, 2002) où les représentants syndicaux sont incités à négocier sur ce thème avec les employeurs, à encourager les victimes à demander des absences flexibles, des réorganisations d'équipes ou des mutations si un éloignement avec le lieu de vie s'avère nécessaire. Pour cela, des formations ont été réalisées auprès des représentants afin de s'assurer qu'ils reconnaissent les signes de violence familiale, qu'ils maîtrisent les lois, qu'ils puissent donner des informations aux victimes et les assister en cas de problème avec leur employeur.

A la différence des modèles présentés précédemment, celui-ci est extérieur à

l'employeur et par conséquent les politiques seront différentes selon la présence syndicale dans l'entreprise concernée. Ce modèle est central car il permet d'initier des changements sur le lieu de travail alors que l'organisation ne traite pas ce problème d'elle-même.

### **III.2 : La justification des actions**

Les raisons poussant les entreprises à mettre en place des programmes sont multiples. L'aspect économique, présenté précédemment, explique principalement cet intérêt pour une problématique initialement d'ordre privé. La baisse de la performance et de la productivité ont alerté certains employeurs.

Toutefois, ce n'est pas la seule raison explicative puisque les entreprises considèrent également que ce sujet relève de leur responsabilité sociale vis-à-vis de leurs employés (O'Leary-Kelly *et al.*, 2007). Celle-ci peut être définie comme « l'ensemble des actions qui semblent favoriser le bien social, au-delà de l'intérêt de la firme et au-delà de ce qui est requis par la loi » (McWilliams et Siegel, 2001). Ainsi, les programmes d'aide contre les violences familiales sont aujourd'hui considérés dans beaucoup d'organisations comme des actions de responsabilité sociale et sont de plus en plus répandus dans les firmes (Pirsch *et al.*, 2007). Par exemple, l'entreprise de stylisme vestimentaire Liz Claiborne a inscrit son programme de lutte contre les violences conjugales dans le cadre d'une politique plus large de responsabilité sociale corporate (O'Leary *et al.*, 2008).

L'objectif de ces programmes peut être instrumental (obtenir une bonne image ce qui permet de maintenir la productivité, d'améliorer les ventes) ou authentique (améliorer les conditions de vie et de travail des salariés de l'entreprise en s'intéressant à un

important problème social). La distinction entre les deux ne se manifeste pas dans le contenu des actions mais dans la publicité plus ou moins importante réalisée autour des initiatives entreprises. Toutefois, les actions les plus performantes sont souvent celles qui sont mises en place par des directions vraiment sensibilisées au problème et dont l'objectif n'est pas uniquement économique. En effet, la clé de la réussite de ces politiques réside dans leur réévaluation constante, dans un investissement continu ce qui n'est souvent pas le cas lorsque le but est uniquement financier (O'Leary-Kelly *et al.*, 2008).

Les actions mises en œuvre s'articulent de différentes façons au sein de l'entreprise. La politique de lutte contre les violences familiales peut être intégrée dans la stratégie plus générale de l'entreprise concernant la sécurité ou les violences au travail. Dans ce cas, les programmes d'aide contre les brutalités familiales font partie de l'un des multiples défis que l'entreprise doit relever quand elle veut traiter le problème de la violence. L'avantage de cette approche est d'avoir des équipes spécialisées sur cette thématique, de croiser différentes actions et de diminuer ainsi le nombre de documents circulant dans l'entreprise. Toutefois, la sensibilisation à ce problème précis est moins importante.

A l'inverse, la politique contre les violences familiales peut être séparée des autres programmes. Si la sensibilisation est plus prononcée, elle nécessite également des efforts particuliers, notamment pour adapter les mesures au contexte légal et passer de la politique générale aux actions concrètes (O'Leary-Kelly *et al.*, 2008).

### **III.3 : Les actions mises en œuvre**

Les programmes mis en place prennent différentes formes souvent complémentaires.

Si les politiques sont évidemment différentes selon les organisations, leur taille, leur localisation et le type d'industrie concernée, les meilleures pratiques retiennent souvent :

- *La mise en place d'une équipe multidisciplinaire qui est responsable du programme.* Ses membres doivent représenter l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (direction, DRH, sécurité, service juridique, communication interne, communication média, syndicats, santé...). Leur responsabilité est de planifier l'application du programme et son évaluation.

- *La consultation de spécialistes extérieurs pour mettre à jour les connaissances et créer un protocole d'aide aux managers pour approcher ce problème.* L'encadrement est formé sur les violences familiales, sur leur fréquence et leur impact négatif au travail. Il s'agit pour lui de reconnaître les signes, de répondre à un employé victime et de référer du problème en interne et parfois en externe. L'objectif pour les managers n'est pas de devenir experts mais d'orienter les victimes vers l'aide appropriée.

- *La sensibilisation de l'ensemble des salariés à cette problématique par différentes actions de formation et de communication* (séminaires, affiches, affichage du numéro national d'aide aux victimes de violences, etc.). Ces pratiques permettent aux salariés de percevoir l'implication de l'entreprise. De plus, des travaux ont montré que les collègues sont souvent plus au courant que les supérieurs des situations de violence familiale subie par un salarié (Reeves et O'Leary-Kelly, 2007). Toutefois, ils ignorent souvent les risques associés et à qui ils doivent signaler les faits.

- *La mise en place d'aides concrètes pour les victimes* (soutien lorsqu'ils souhaitent porter plainte, accompagnement jusqu'à leur domicile, changement du

numéro de téléphone au travail...)

- *La création d'équipes de soutien aux approches multidisciplinaires* (spécialistes des Ressources Humaines, de la sécurité, médecins, psychologues...)
- *La sensibilisation de l'environnement de l'entreprise* (les consommateurs et parfois le grand public par l'intermédiaire de financements publicitaires)

Ainsi, la société américaine Control Data, spécialisée dans les supercalculateurs, a développé un programme complet de prise en charge des violences familiales de la prévention jusqu'au suivi psychologique (*Advisory Resource Program*). Les employés sont formés au repérage des symptômes, des lieux d'information et d'écoute sont prévus, des lignes téléphoniques sont mises en place, des séminaires de formation et de prévention sont organisés. L'anonymat est préservé. Cependant les professionnels de santé reproduisent le déni présent au sein des familles : il est donc nécessaire de diversifier les intervenants. Les salariés des firmes ayant adopté ces programmes viennent souvent s'informer sur les questions légales, les problèmes financiers et les questions afférentes à la drogue et à l'alcool (Anderson et Pearson, 2001). Très impliquée dans l'amélioration et l'évaluation de ces programmes, l'entreprise tente de développer son modèle. Honeywell a également déployé un programme de lutte contre ce type de violence dans le secteur aérospatial (Anderson et Pearson, 2001). La coopération entre des communautés variées est la base d'une économie florissante et d'une société équilibrée. Il est donc nécessaire de convaincre toutes les parties prenantes que les violences familiales constituent un obstacle au bon fonctionnement de l'entreprise et qu'en ce sens, cette dernière se doit d'en tenir compte et de les prévenir pour assurer le bien-être de ses salariés et la bonne santé de l'organisation.

## CONCLUSION

Sujet social et économique majeur, les violences familiales s'invitent aujourd'hui dans l'univers de l'entreprise. A l'échelle internationale, les études qui ont tenté de chiffrer les répercussions économiques des violences domestiques mettent en avant des coûts importants pour la société et les entreprises. De nombreuses victimes sont en situation d'emploi, aussi est-il légitime d'apporter des réponses appropriées sans pénaliser doublement par une mise à l'écart ou un licenciement ; solutions coûteuses à la fois pour les personnes et pour les firmes. Loin de représenter une forme d'humanisme paternaliste, il est question d'agir socialement, de gérer les fragilités pour éviter qu'une charge économique ne pèse trop lourdement sur le fonctionnement des firmes. Si les foyers d'accueil et les programmes de réinsertion représentent des réponses d'urgence, des mesures préventives et des politiques efficaces d'intervention faciliteraient davantage l'accompagnement stratégique d'un réel changement social à l'intérieur des organisations. En France, la pratique et la recherche sur les conséquences organisationnelles des violences domestiques sont balbutiantes. A ce titre, un travail exploratoire est actuellement en cours à l'aide d'entretiens menés auprès des différents acteurs concernés (victimes, responsables RH, associations, organisations syndicales...). L'objectif est ici de comprendre l'impact de cette problématique intra familiale sur le contexte organisationnel, les différentes actions envisageables et/ou déjà mises en place et le modèle le plus transposable en France. Notons l'effort de PSA Peugeot Citroën<sup>4</sup> qui a signé, en 2007 à Poissy, un avenant à l'accord de 2003 sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. L'article 4-7 est consacré à l'accompagnement des salariés victimes de

violences conjugales. Souhaitant être à l'avant-garde, la direction a développé l'information et la sensibilisation à la lutte contre ces violences. Les organisations syndicales invitent les salariés fragiles à rencontrer les médecins du travail, les infirmières et les assistantes sociales présents sur la plupart des sites. Ces personnels sont informés sur la législation en vigueur et les dispositifs sociaux prévus. C'est principalement le numéro vert mis en place en 2007 destiné aux salariés en situation de stress qui a fait émerger ce thème des violences domestiques. Localement, les services médicaux et les CHSCT de PSA ont également participé à la mise au jour de ces questions : au sein de l'usine de Sept-fons, par exemple, des veilles sont menées (2 ou 3 personnes) : les personnes présentant des fragilités sont ainsi prises en charge médicalement et socialement. Au-delà de cet exemple, en France, de nombreuses pistes de recherche existent comme l'évaluation concrète des coûts pour l'organisation ou la mesure de la vulnérabilité des victimes au harcèlement organisationnel. En période de crise économique, ces préoccupations peuvent paraître mineures pour les entreprises. Pourtant l'accroissement des violences domestiques est à redouter dans un contexte de dégradation du marché de l'emploi : en ce sens elles représentent un enjeu économique important pour les firmes.

#### **BIBLIOGRAPHIE :**

Anderson D. et Pearson Y., «The corporate attack on family violence», 67, *Business and society Review*, 1988.

Badinter E., *Fausse route*, Odile Jacob, 2003.

Bell M.P., Moe A. et Schweinle W., « Partner violence and work : not just a domestic issue », *Academy of management proceedings*, 2002.

---

<sup>4</sup> Nous remercions Marcel Merat, délégué central CGT PSA et Christian Lafaye, délégué central FO, d'avoir répondu à nos questions.

Browne A., « Violence against women by male partners: Prevalence, outcomes, and policy implications », *American Psychologist*. Vol 48(10), 1993.

Brush, L. "Work-related abuse: A replication, new items and persistent questions", *Violence and Victims*, 2002. 17(6), 743-757.

Campbell J.C., « Health consequences of intimate partner violence », 39, *The Lancet*, 2002.

Cossack N., Maingault A. et Lau, S., «Domestic violence, payback and right to work», 49(2), *HR Magazine*, 2004.

Engelken C., «Fighting the costs of spouse abuse», 66(3), *Personnel Journal*, 1987.

Farmer A. et Tiefenthaler J., « An economic analysis of domestic violence », 55(3), *Review of social Economy*, 1997.

Hirigoyen M-F (2005), *Femmes sous emprise, les ressorts de la violence dans le couple*, Oh ! Editions.

INHES (2008), *Les victimes de violences physiques dans les enquêtes « Cadre de vie et sécurité » 2007 et 2008 – dossier I : La victimisation*.

Jaspard M. (2005), *Les Violences contre les femmes*, Paris, La Découverte, collection « Repères ».

Johnson M.P., « Patriarchal terrorism and common couple violence : two forms of violence against women », 57, *Journal of Marriage and the family*, 1995.

Johnson P.R. et Gardner S., « Domestic violence and the workplace : developing a company response », 18(7), *Journal of management development*, 1999.

Marissal J.P. et Chevalley C. (2007), *Evaluation des répercussions économiques des violences conjugales en France*, La documentation française.

McWilliams A. et Siegel D., « Corporate social responsibility : a theory of the firm perspective », 26, *Academy of management review*, 2001.

Mighty E.J., « Conceptualizing Family violence as a workplace issue : a framework for research and practice», 10(4), *Employee responsibilities and rights journal*, 1997.

Murray S. et Powell A., «Family violence prevention using workplaces as sites of intervention», 15(2), *Research and practice in Human resource management*, 2007.

O'Leary-Kelly A., Lean E., Reeves C. et Randel J., « Coming into the light : intimate partner violence and its effects at work », may, *Academy of Management Perspectives*, 2008.

OND (2008), *Eléments de mesure des violences entre conjoints - dossier II : Crimes et délits constatés*.

Pirsch J., Gupta S., & Grau S., « A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum : an exploratory study», 70(2), *Journal of business Ethics*, 2007.

Reeves C.A., « When the dark side of families enters the workplace : the case of intimate violence», dans Griffin, R.W. et O'Leary-Kelly, A. (2004), *The dark side of organizational behavior*, San Francisco : Jossey-Bass.

Reeves C.A. et O'Leary-Kelly A., « The effects and costs of intimate partner violence on organizations », 22(3), *Journal of interpersonal Violence*, 2007.

Rodgers K., « Wife assault : the findings of a national survey », 14(9), *Juristat Service Bulletin*, 1994.

Rothbard N.P., « Enriching or depleting ? The dynamics of engagement in work and family roles», 46, *Administrative Science Quarterly*, 2001.

Sherve M., «Employer response important in dealing with domestic abuse», 38(35), *Business Insurance*, 2004.

Smartt U. et Kury H., « Domestic violence : comparative analysis of German and U.K. research findings », *Social science quarterly*, 88(5), 2007.

Straus M. A. et Gelles R.J. (1995), *Physical violence in American families : Risk factors and adaptations to violence in 8 145 families*, New Brunswick.

Swandberg J. et Logan T.K., «The effects of intimate partner violence on women's labor force attachment: experiences of woman living in rural and urban Kentucky», 10(1), *Journal of Occupational Health Psychology*, 2005.

Swandberg J., Logan T.K. et Macke C., « The consequences of partner violence on employment and the work place », dans Kelloway, K., Barling, J. et Hurrell, J. (2005), *Handbook of workplace violence*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Swandberg J., Macke C. et Logan T.K., « Working women making it work : "intimate partner violence, employment and workplace support »», 22(3), *Journal of interpersonal violence*, 2007.

Taylor, M. J., & Barusch, A. S. "Personal, family, and multiple barriers of long-term welfare recipients", *Social Work*, 49(2), 175-183 (2004).

Walby S. (2004), *The cost of domestic violence*, London: Department of Trade and Industry.

Warchol G. (1998), *Workplace Violence*, Bureau of Justice Statistics, Washington, 1998.

Wilkinson C.W., «Violence prevention at work – A business perspective», 20(2), *American journal of preventive medicine*, 2001.

Zebrinska N. (2003), *La Guerre secrète, vaincre la violence conjugale*, Paris, L'Harmattan.