

Les incivilités numériques au travail "banalisent la violence" (Aurélie Laborde, université Bordeaux Montaigne)

À Bordeaux, une poignée d'employeurs, mobilisée par l'**Afnor** et par Les Entreprises pour la Cité, s'intéresse depuis 2017 aux incivilités numériques au travail et à leur impact sur la **SQVT**. Ce groupe prépare pour fin 2019 un livre blanc pour sensibiliser à ces agressions, qui fleurissent par mail, **SMS**, tchat, intranet ou réseau social, et les prévenir. Faute d'exemplarité des managers et d'application des chartes numériques, cette violence intériorisée échappe aujourd'hui aux enquêtes internes de climat social, explique Aurélie Laborde, universitaire et animatrice de cette recherche-action.



Abuser des sollicitations par mail auprès de ses collègues ou subordonnés est une des nombreuses formes d'incivilité numérique au travail. | Pixabay

Les pays anglophones se préoccupent de la "cyber incivility at work" depuis les années 2010 mais en France, le sujet intéresse encore relativement peu. La définition du phénomène n'est pas consensuelle. Ces paroles et attitudes, offensantes ou grossières mais pas toujours intentionnelles, qui se produisent par le truchement des outils de communication numériques, restent souvent à un stade pré-pénal, ce qui n'incite pas les employeurs à intervenir. Et rares sont aussi les salariés qui osent les dénoncer même si elles nuisent à la qualité de vie au travail.

UN LIVRE BLANC POUR BRISER LA "LOI DU SILENCE"



À Bordeaux, un groupe, composé d'entreprises et de chercheurs, né sous les auspices du réseau aquitain SQVT de l'Afnor et du réseau Les Entreprises pour la cité, a décidé de rompre ce qui s'apparente un peu à une "loi du silence". La rédaction d'un livre blanc est sur les rails pour aider les employeurs à identifier ces comportements et les pistes pour s'en prémunir.

Le groupe impliqué dans cette recherche-action réunit principalement Keolis, BNP Paribas Personal finance, La Poste, Pôle emploi, le réseau Entreprises pour la Cité, l'Afnor et l'université Bordeaux Montaigne. Soit, pour la plupart, des sociétés pour lesquelles la "relation client" est au cœur de l'activité : passagers des tramways et des bus de la métropole bordelaise pour Keolis, usagers de services publics (Pôle emploi, La Poste), particuliers emprunteurs pour la filiale de la BNP.

RELATION CLIENT ET DERAPAGES LANGAGIERS

Ces organisations avaient commencé une première réflexion générale sur la gestion des incivilités, notamment dans les échanges avec la clientèle. Un sujet qui s'est resserré en 2017 autour des incivilités numériques sous l'impulsion de l'université Bordeaux Montaigne et de son laboratoire Mica, engagé dans l'étude des injonctions à coopérer et à communiquer à l'ère du numérique (voir encadré final).

La première porte d'entrée des entreprises pour aborder ce sujet des incivilités - numériques ou pas - ce sont d'abord les relations avec l'externe, analyse Aurélie Laborde, maîtresse de conférences en sciences de l'information et de la communication à l'université Bordeaux Montaigne et coordinatrice de la recherche-action. Comment faire face à des clients mécontents au téléphone ou par tchat ? À des avis négatifs en ligne ? À des prises à partie virulentes, voire des insultes ou des injures sur les réseaux sociaux ?

INCIVISME INTERNE : LA PARTIE CACHEE DU PHENOMENE



Aurélie Laborde, maîtresse de conférences à l'université Bordeaux Montaigne et une des coordinatrices de la recherche-action Civilinum sur les incivilités numériques dans les organisations. | DR / Aurélie Laborde

Certaines structures se sont d'ailleurs dotées d'outils pour comptabiliser ces dérapages langagiers et former leurs équipes pour y répondre. Mais sans mesurer pleinement le niveau de violence subi par leurs salariés et l'impact sur les situations individuelles et collectives de travail, a constaté la chercheuse, au vu des échanges entre les participants du réseau SQVT.

"Dans le cadre du travail, on parle plus du harcèlement que des incivilités numériques, alors que celles-ci sont de plus en plus fréquentes et ne se limitent pas aux relations avec les seuls clients ou usagers". La partie cachée de ces petites agressions, parfois quotidiennes, c'est ce mail de votre supérieur tout en majuscules, siglé Urgent, sans formule de politesse. Ou au contraire l'emploi de formules de politesse automatisées déshumanisantes.

SURSOLLICITATIONS ET POIDS DES TEMOINS EN COPIE

Ce sont aussi les abus de sollicitations. Un collègue ne répond pas au téléphone ? On lui envoie un SMS, on le traque sur le Skype d'entreprise où les "icônes de



disponibilité peuvent participer à une forme de flicage du salarié en télétravail", explique Aurélie Laborde. "Aujourd'hui, on peut adresser quarante mails dans une journée à une personne sans se poser de questions par rapport à la surcharge informationnelle", ajoute Anne-Laure Cuq, la responsable régionale d'Entreprises pour la Cité.

Autre travers : le "tout le monde en copie", qui occasionne des boucles sans fin dont le contenu intéresse rarement tous les destinataires. Voire des messages, parfois incriminants, avec un "poids des témoins" en copie sans réelle justification. Les médecins du travail font aussi état de problèmes internes à l'entreprise jetés en pâture sur les réseaux sociaux : un salarié qui insulte son manager sur Facebook, une histoire de cœur entre collègues qui vire au cyberharcèlement, un contrôleur de transports publics pris en photo pendant son travail et raillé en ligne...

DES "STRESSEURS" CHRONIQUES MAIS PAS DE PLAINTES

"Ces incivilités entre salariés ou entre salarié et manager ont l'air plus légères mais leur récurrence les rend aussi violentes que l'insulte ponctuelle d'un client", estime Aurélie Laborde. Elle y voit des "stresseurs chroniques", une "accumulation de frustrations" qui contribuent à produire "des environnements sociaux nocifs", affectant la satisfaction au travail, la cohésion d'équipe et la santé physique et mentale.

Si la violence est aussi grande, pourquoi n'est-elle pas prise en compte dans l'entreprise ? "On tolère plus les incivilités numériques qu'en présentiel à cause de la distance du média", répond l'universitaire bordelaise. "Parfois cela va pourtant jusqu'à la discrimination mais il n'y a pas plainte. Les salariés ont intégré le diktat de la relation client et se disent : ce n'est pas moi que l'on insulte, c'est l'entreprise."

DES REGLES DE BONNE CONDUITE PEU RELAYEES

Résultat : ces dérapages sont devenus une sorte de "norme intériorisée" et remontent peu dans les enquêtes de climat social ou dans le signalement des RPS. Ils sortent autour de la machine à café ou avec le médecin du travail. Or, "faute de diagnostic à l'appui faisant état du problème, les DRH ont du mal à justifier auprès de leur direction générale l'intérêt d'une politique de prévention", explique Aurélie Laborde.

Les guides internes de prévention des incivilités existent mais "sont finalement peu utilisés", dit-elle. Idem pour les chartes de déconnexion : même si elles ont "fait bouger les choses", elles restent "d'application très variable selon les entreprises". "Elles ne sont pas toujours relayées par les cadres et il n'y a pas de rappel régulier des règles", constate-t-elle.

CHARTES DE DECONNEXION : DES EFFETS AMBIGUS

L'application du droit à la déconnexion pourrait même être source de stress supplémentaire pour certains managers si elle s'accompagne d'un blocage d'accès à la messagerie professionnelle passée une certaine heure, explique l'universitaire, qui a étudié l'usage des mails en entreprise (1). Selon elle, pour être opérationnelles, ces chartes devraient plutôt pouvoir être aménagées à l'échelle des collectifs de travail. Par exemple, si le supérieur hiérarchique explique à son équipe : "Oui, il peut m'arriver d'envoyer des mails à n'importe quelle heure mais si la mention urgent ne figure pas, cela signifie que le sujet peut être traité le lendemain".



Pour Aurélie Laborde, un des nœuds du problème tient à l'absence de règles d'usage des technologies numériques dans l'entreprise. "On a pensé que ces outils étaient faciles d'utilisation. À la rigueur, on a offert aux salariés une aide à la prise en main technique mais pas de code de conduite partagé, pas de cadre épistolaire à respecter". Et l'évolution du management vers plus d'injonctions multiples et plus de flux tendus n'a fait que renforcer l'emploi incivil de ces canaux de communication.

UNE RECHERCHE EN EMERGENCE A BORDEAUX

Au sein de l'université Bordeaux Montaigne, le laboratoire Mica (Médiations, informations, communication, arts) a développé une étude critique des "nouvelles injonctions à coopérer et à communiquer dans les organisations et en société, dans le contexte de la mondialisation et du développement des technologies numériques". À ce titre, certains de ses membres collaborent avec des clubs d'entreprises ou des réseaux engagés dans la qualité de vie au travail.

Ce laboratoire, et notamment deux de ses chercheuses de l'axe Communication, organisation et société - Valérie Carayol, sa directrice, et Aurélie Laborde - pilotent depuis 2016 un programme de recherche Civilinum, qui vise à documenter et analyser les manifestations d'incivilité liées à l'usage d'outils et de dispositifs de communication numériques dans un cadre de travail. Financé par la région Nouvelle-Aquitaine, l'université Bordeaux Montaigne, l'Afnor et la Caisse d'Épargne Aquitaine-Poitou-Charentes, ce projet réunit les équipes de trois autres universités (Université de Bordeaux, université Toulouse-II Jean-Jaurès, université de Besançon).

Précédemment, entre 2011 et 2014, un autre travail financé par l'ANR (projet DEVOTIC) et associant les chercheurs de 4 universités (Bordeaux Montaigne, Toulouse, UPPA, Ottawa) et de l'ESCP-EAP, avait traité de l'utilisation intensive des outils numériques au travail et de l'hyper connexion des cadres.

(1) Un aperçu des conclusions de cette analyse d'Aurélie Laborde sur l'usage des mails dans deux organisations (La Poste Gironde et l'université Bordeaux Montaigne) a fait l'objet d'un article en septembre 2016 dans *la Revue française des sciences de l'information et de la communication*, "Les incivilités numériques au travail". Il est accessible en ligne.

Testez AEF