

LE NUMÉRIQUE : nouvelles sources d'incivilités au travail

Expériences, usages, droits, témoignages, définitions



Ouvrage collectif coordonné par Aurélie Laborde

#incivilités
numériques

LE NUMÉRIQUE : nouvelles sources d'incivilités au travail

Expériences, usages, droits, témoignages, définitions

LES AUTEURS DE CET OUVRAGE APPARTIENNENT TOUS AU GROUPE DE RÉFLEXION " PRÉVENTION DES INCIVILITÉS NUMÉRIQUES AU TRAVAIL "

Claire Cazeilles-Laurent, responsable des relations sociales et de la communication interne, référente égalité et diversité, Keolis Bordeaux Métropole

Anne-Laure Cuq, directrice Sud-Ouest, Les entreprises pour la Cité

Yvon Debeauvais, directeur de la sécurité des personnes et des biens, Pôle emploi Nouvelle-Aquitaine

Delphine Dupré, doctorante en Sciences de l'Information et de la Communication, Laboratoire MICA, Université Bordeaux Montaigne

Aurélié Laborde, animatrice du groupe prévention des incivilités numériques au travail, depuis 2017, maître de conférences, co-responsable du programme Civilinum, Laboratoire MICA, Université Bordeaux Montaigne

Virginie Lestrade, chargée des relations Universités Ecoles de Bordeaux et Toulouse, BNP Paribas

Remerciements

Ce document est une initiative partenariale du programme de recherche Civilinum de l'Université Bordeaux Montaigne (laboratoire MICA), du réseau Santé et Qualité de vie au travail Nouvelle-Aquitaine et du réseau Les entreprises pour la Cité.



Avec le soutien financier de la Région Nouvelle-Aquitaine, de l'AFNOR, de l'Université Bordeaux Montaigne, de Keolis Bordeaux Métropole et de la Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou-Charentes.



Nous remercions également pour leur collaboration toutes les personnes qui ont apporté leurs témoignages ou contribué aux échanges des tables rondes :

- **Valérie Bellanger**, Directrice du Département Employeur Responsable, Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou-Charentes
- **Tamara Boge**, Psychologue du travail - Conseil RH, RTE, Réseau de transport d'électricité
- **Feirouz Boudokhane-Lima**, Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université de Besançon, membre du Programme de recherche Civilinum
- **Laure Buchmuller**, chargée de communication externe et institutionnelle, Banque Populaire Aquitaine Centre Atlantique
- **Valérie Carayol**, Professeur des Universités, co-responsable du programme Civilinum
- **Françoise Charasse**, infirmière du travail, AHI 33, service de santé au travail Bordeaux
- **Sabrina Chastang**, chargée de projet RSE, Banque Populaire Aquitaine Centre Atlantique
- **Vincent Coyac**, Juriste, Pôle emploi

- **Christina Dias**, *Psychologue, Service SQVT, Direction Régionale de Pôle emploi*
- **Sophie Duprat-Marmion**, *Responsable ressources humaines et administratif, Aquivet Clinique vétérinaire*
- **Marie-Line Félonneau**, *Professeure des Universités en psychologie sociale et environnementale à l'Université de Bordeaux, membre du projet Civilinum*
- **Laurent Fernandez**, *Chargé de mission, Les entreprises pour la Cité*
- **Henriette Jakubiec**, *Médecin du travail, GETRAG Ford Transmission*
- **Nada Joher**, *Adjointe responsable de la relation clients, Keolis Bordeaux Métropole*
- **Loïc Lerouge**, *Chargé de recherche en droit social au CNRS, membre du Programme de recherche Civilinum*
- **Lydie Loubere**, *BNP Paribas Personal Finance, Responsable RH Sud-Ouest*
- **Jean-Luc Maurin**, *associé, O tempora*
- **Sébastien Millet**, *avocat, cabinet Ellipse avocat*
- **Corinne Montoya**, *Responsable sécurité au travail, Keolis Bordeaux Métropole*
- **Laurent Ollivier**, *Responsable relations clientèle, Crédit Mutuel du Sud-Ouest*
- **Patricia ROJO**, *Conseillère en prévention des risques professionnels, CDC Convergence Garonne*
- **Christophe Salvignol**, *Directeur Environnement du Travail, Direction Orange Grand Sud Ouest*
- **Eloria Vigouroux-Zugasti**, *Docteure en Sciences de l'Information et de la Communication, attachée temporaire d'enseignement et de recherche à l'Université Marne-La-Vallée, membre du Programme de recherche Civilinum*
- **Julia Wasykula**, *Responsable de projets, Les entreprises pour la Cité*

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	4
EDITORIAUX	9
OBJECTIFS ET PERSPECTIVES	13
CONTEXTE ET MÉTHODE	14

PARTIE 1

Les incivilités numériques au travail :

de quoi parle-t-on et pourquoi s'en préoccuper ? 16

Comment définir les incivilités numériques au travail 17

Les incivilités au travail renvoient à une transgression de la culture professionnelle, de faible intensité, avec une intention ambiguë de nuire. 17

La dématérialisation des communications au travail entraîne de nouvelles formes d'incivilités dans les échanges 18

Les incivilités numériques sont indissociables de leur contexte organisationnel .. 20

Pourquoi s'en préoccuper ? 22

Parce que les incivilités ont une incidence sur la santé des individus au travail ... 22

Parce que les incivilités ont une incidence sur la qualité du travail

et la vie organisationnelle et donc un coût pour les organisations 25

Parce que les incivilités numériques sont souvent

le symptôme de problématiques organisationnelles plus larges 26

Les incivilités numériques, un " invisible " organisationnel ? 27

Un phénomène porteur de nombreux enjeux 29

PARTIE 2

Des environnements numériques porteurs d'incivilités..... 31

Incivilités numériques entre salariés d'une même organisation 32

Quelle incivilités recensées ? 33

Les incivilités numériques dans les relations managériales..... 36

Les évolutions par rapport au présentiel. 37

Incivilités numériques et relations avec les publics externes 39

Le cas particulier des relations clients / usagers :

des incivilités à la violence numérique..... 39

Quelles incivilités recensées ? 40

Quelles évolutions / différences dans les relations avec les publics externes

entre incivilités en présentiel et numérique ? 42

Perméabilité des frontières entre interne et externe.....	46
Des outils numériques qui fragilisent les frontières des organisations	46
Exposition et mise en visibilité des salariés sur Internet.	47
Les relations internes qui s'exposent à l'externe	47
De la e-réputation à la souffrance au travail	48
Des dispositifs de veille insuffisants.	49
Confusion vie professionnelle et vie personnelle avec les réseaux sociaux	49
Des systèmes d'évaluation incivils	50

PARTIE 3

Identifier, prévenir et réagir	52
Comment identifier les incivilités numériques ?.....	53
Une mesure des incivilités numériques presque inexistante	53
Quels outils de signalement et de mesure ?	57
Des méthodes de mesure des incivilités numériques	58
Comment les prévenir, agir, réguler.....	63
Faire prendre conscience	64
Poser les règles.....	65
Communiquer largement.....	67

PARTIE 4

Approche juridique des incivilités	69
L'encadrement juridique de la notion d'incivilité numérique.....	70
Les incivilités numériques ont-elles une définition juridique ?	70
Définir juridiquement les incivilités numériques :	
opportunité ou fausse bonne idée ?.....	73
Les acteurs	75
L'employeur	75
Le Comité Social et Économique	77
Les salariés / agents	78
Les outils juridiques.....	80
Prévention	80
Réparation : la médiation, outil de préservation de la relation de travail	81



EDITORIAUX



Programme CIVILINUM

Les nombreux échanges qui ont permis de produire cet ouvrage collectif ont également nourri les travaux du programme de recherche CIVILINUM. Celui-ci vise à documenter et analyser les manifestations de civilités et d'incivilités liées à l'usage des dispositifs de communication numériques au travail.

L'expérience des incivilités au travail est contingente, provisoire et en reconfiguration perpétuelle, elle dépend des perceptions des individus, des contextes et du rythme d'appropriation des dispositifs numériques.

Dès lors, c'est dans la pratique et le discours des praticiens confrontés au quotidien à ces phénomènes que nous pouvons mieux les comprendre.

Le travail réalisé au sein des réseaux SQVT et LepC est de ce point de vue extrêmement riche, il s'appuie sur la réflexivité des acteurs pour construire collectivement des connaissances à partir de multiples expériences.

Ce document a pour objectif d'informer, de sensibiliser, d'apporter des éléments d'analyse et des repères pour l'action aux organisations. *Les témoignages recueillis nous montrent combien les incivilités numériques ont des effets délétères à la fois sur la santé des individus au travail et sur la qualité de vie dans les organisations. Ils nous montrent également que celles-ci sont peu prises en compte, mal identifiées et peu accompagnées dans les entreprises.*

Les incivilités numériques étant des phénomènes mobiles et émergents, ce document n'a pas pour ambition de produire un état des lieux figé mais bien de proposer un point de départ pour une réflexion plus large à venir des entreprises sur ces questions.

Merci aux membres du groupe de travail pour leur engagement très important dans ce projet malgré des emplois du temps quelquefois très denses, merci aux participants des tables rondes pour la qualité de leurs présentations et la richesse de nos échanges.

Aurélie Laborde, maître de conférences, co-responsable du programme de recherche CIVILINUM et animatrice du groupe de travail " Prévention des incivilités numériques au travail".



Le programme de recherche académique CIVILINUM dépend du Laboratoire MICA – Université Bordeaux-Montaigne. Financé par la Région Nouvelle-Aquitaine, il regroupe des chercheurs en sciences de l'information et de la communication, psychologie sociale, psychologie du travail et droit du travail, issus de cinq laboratoires de recherche.

Il est piloté par Valérie Carayol et Aurélie Laborde (Laboratoire Mica - Université Bordeaux Montaigne) et a été construit à partir du constat, issu de différents travaux de recherche sur les transformations des pratiques de communication au travail liées au numérique, du développement des phénomènes d'incivilités numériques au travail et de leurs effets délétères sur les individus et les organisations.

<https://www.civilinum.fr> - [@Civilinum](#)

Réseau Santé et Qualité de Vie au Travail Nouvelle-Aquitaine

Au travail, la santé et la qualité de vie sont intrinsèquement liées. Depuis maintenant 8 ans, le Réseau Santé et Qualité de Vie au Travail en Nouvelle-Aquitaine (Réseau SQVT) met en relation la plupart des parties prenantes concernées : entreprises, collectivités territoriales, institutions, spécialistes, universitaires, syndicalistes,...

Ses membres ont souhaité approfondir des thèmes spécifiques, notamment les incivilités numériques en milieu de travail. Ce thème a largement bénéficié des liens avec le programme Civilinum. Cette collaboration illustre tout l'intérêt d'une association des universitaires à la compréhension et à l'amélioration des pratiques opérationnelles.

Les outils numériques, par leur rapidité et leur performance apparente, structurent de plus en plus la nature du travail et la façon de le réaliser. Ils constituent ainsi un facteur important de la qualité de vie au travail.

Merci à Aurélie Laborde pour avoir animé avec beaucoup de professionnalisme et de disponibilité le groupe de travail sur la prévention des incivilités numériques au travail.

Merci à Stéphane Mathieu, délégué régional de l'Afnor jusqu'en janvier dernier, qui a su par ses qualités relationnelles, son engagement et sa contagieuse bienveillance, faire vivre et progresser notre réseau dans un esprit créatif, collaboratif et convivial.

Dominique Saitta, Conseil en Santé au Travail, co-animateur du réseau SQVT en Nouvelle-Aquitaine, co-fondateur de La Tribu Du Changement



Les entreprises pour la Cité

Cet ouvrage collectif vient clore le travail engagé par un ensemble d'acteurs investis et à la pointe dans leurs différents sujets auquel Les entreprises pour la Cité a eu le privilège de participer. Il était naturel que nous nous joignons à ces réflexions, car nous croyons fermement au rôle majeur que les entreprises ont à jouer sur l'ensemble de défis sociaux et sociétaux et, avec l'avènement du numérique dans les pratiques professionnelles, elles ont une responsabilité inédite. Cette conviction nous pousse à œuvrer chaque jour pour faire de l'entreprise un moteur de la réussite scolaire, de l'inclusion numérique, de l'accès à l'emploi, de la diversité ou encore de la solidarité.

Le numérique est à la fois un incroyable levier pour améliorer la Qualité de Vie au Travail (QVT) et potentiellement, une source de menace et de stress pour les collaborateurs. Il apparaît urgent que chaque responsable d'entreprise initie, amplifie ou partage ses actions en la matière.

Une de nos convictions fortes est que les entreprises joueront pleinement leur rôle citoyen si elles placent leurs collaborateurs, qui constituent leur capital premier et leur principale richesse, au cœur de leur engagement. Par cet ouvrage collectif, LepC souhaite partager cette conviction et leur donner les moyens de faire vivre leur engagement.

Ainsi je souhaite adresser de très chaleureux remerciements à chaque contributeur de cet ouvrage collectif pour le temps et la confiance accordés. Merci à tous les membres du groupe de travail qui en sont à l'origine et plus spécifiquement aux entreprises membres de LepC qui se sont investies et engagées au bénéfice de tous. Un merci tout particulier enfin à Aurélie Laborde pour la conduite résolue de ce groupe.

Anne-Laure Cuq - Directrice Sud-Ouest - Les entreprises pour la Cité



Les
entreprises
pour la Cité

OBJECTIFS ET PERSPECTIVES



Ce document a pour objectif d'informer et de sensibiliser les organisations sur le développement des phénomènes d'incivilités numériques et sur l'importance de leur prise en compte dans le cadre du travail.

La question des incivilités, a fortiori des incivilités numériques, renvoie à un spectre de définitions large et à une grande subjectivité des interprétations.

Si les incivilités sont relatives à une norme, celle-ci est fluctuante et affaire de perceptions. Dans le cadre des organisations, elle peut évoluer selon les individus, les cultures organisationnelles et managériales, elle est également indissociable d'une vision plus large de la représentation des échanges professionnels, du travail, et de l'usage du numérique au travail au sein d'une société.

L'objectif du groupe n'était donc pas de produire une définition unique, figée et applicable à tous, du champ des incivilités numériques au travail, mais au contraire de s'appuyer sur la diversité des perceptions et des pratiques vécues et observées, pour tenter de poser un cadre, des principes généraux consensuels, à l'intérieur desquels les exemples et les perceptions pourraient différer.

CONTEXTE ET MÉTHODE



Un groupe de réflexion multidisciplinaire à l'origine du projet

Le groupe de travail à l'origine de la production de ce livre blanc est né d'un partenariat entre le laboratoire MICA, le réseau SQVT Nouvelle-Aquitaine et le réseau LepC (Les entreprises pour la Cité).

Il se réunit depuis 2017 pour réfléchir, recueillir des témoignages et proposer des bonnes pratiques en matière de prévention des incivilités numériques au travail.

Les membres du groupe de travail

Odile BREY, pilote du projet " Bien-être au travail ", **AFNOR Certification** ; **Claire CAZEILLES LAURENT**, Responsable des relations sociales, **KEOLIS Bordeaux Métropole** ; **Anne-Laure CUQ**, Directrice Sud-Ouest, Les entreprises pour la Cité ; **Yvon Debeauvais**, Directeur de la sécurité des personnes et des biens, **Pôle emploi Nouvelle Aquitaine** ; **Delphine DUPRE**, Doctorante en SIC, contrat doctoral CIVILINUM ; **Aurélie LABORDE**, Maître de conférences SIC ; **Virginie LESTRADE**, **BNP Paribas** ; **Thierry PIRES**, Responsable sureté opérationnel et référent prévention des incivilités, **La Poste, Région grand Sud-Ouest** ; **Patricia ROJO**, Conseillère en prévention des risques professionnels, Communauté de communes **Convergence Garonne**

Un contenu produit collectivement

Pour réaliser ce livre blanc, nous nous sommes appuyés sur :

- les productions du groupe (un an de rencontres mensuelles),
- des entretiens menés dans nos propres organisations,
- l'organisation de six tables rondes qui ont regroupé 25 invités en juillet 2018.

Les tables rondes n'étaient pas publiques, elles réunissaient des participants jugés " experts " dans leur domaine, invités à débattre pendant 2 heures sur des thématiques précises. Elles étaient animées par les membres de notre groupe.

Les rédacteurs se sont également inspirés des présentations et témoignages réalisés dans le cadre de la semaine du respect 2017 et notamment de la demi-journée thématique sur les incivilités numériques organisée par Les entreprises pour la Cité ainsi que des recherches et productions scientifiques produites dans le cadre du Programme CIVILINUM.

Les invités et les thématiques des tables rondes

12h de focus groupes ont réuni 25 invités autour de 6 thématiques les 5 et 6 juillet 2018 à Bordeaux.

Les profils des invités :

- psychologue,
- infirmière et médecin du travail,
- DRH,
- chargé de mission sécurité, SQVT, dialogue social,
- chercheur,
- chargé de communication interne et externe,
- responsable relation client,
- consultant,
- avocat et juriste.

Les thématiques traitées :

- Incivilités numériques et relations entre collaborateurs,
- Incivilités numériques et relations clients / usagers,
- Lien entre incivilités numériques et SQVT,
- Comment identifier et analyser ?
- Comment prévenir et réguler ?
- Quels outils juridiques ?

PARTIE 1 :

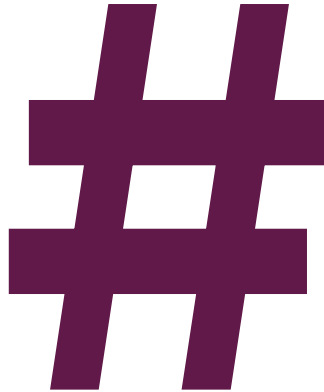
Les incivilités numériques au travail : de quoi parle-t-on et pourquoi s'en préoccuper ?

RÉDACTION : Aurélie Laborde

SOURCES :

- Un an de rencontres et témoignages du groupe de réflexion
- Les tables rondes de juillet 2018
- Revue des recherches existantes dans le domaine
- Les productions des chercheurs du programme CIVILINUM





Comment définir les incivilités numériques au travail

Les incivilités au travail renvoient à une transgression de la culture professionnelle, de faible intensité, avec une intention ambiguë de nuire

Si on reprend la stricte définition du dictionnaire, la civilité renvoie à la courtoisie et aux règles de politesse qui font consensus dans une communauté donnée. Toutefois dans les usages, au-delà des règles formelles de politesse, la civilité renvoie directement **aux règles implicites de l'interaction avec autrui**, à l'intérêt et à la considération portés aux autres, au respect qu'on leur témoigne à travers nos comportements.

Dans le cadre des relations professionnelles, la civilité renvoie donc à un comportement qui rend compte et conforte **les règles de respect et d'attention mutuelle dans le travail**. Ces comportements sont essentiels pour établir des liens positifs, nouer des relations, permettre la collaboration, motiver à travailler ensemble.

Les incivilités au travail, au contraire, renvoient à la **violation des règles de respect mutuel**, au mépris porté aux autres sous toutes ses formes. Ce sont des comportements déviant, de **faible intensité**, qui s'opposent aux normes d'échange et au respect d'autrui attendus et nécessaires dans un cadre professionnel. Nous verrons toutefois que dans les entreprises rencontrées et lorsqu'il s'agit de relations clients ou relations usagers, le terme " incivilité " recouvre le plus souvent pour les acteurs un continuum plus large, allant de la maladresse à l'agressivité.

Le degré d'incivilité perçu dépend de l'individu et du contexte de réception. La perception de l'incivilité est alors étroitement liée au seuil de tolérance et aux cadres de

PARTIE 1

références des individus (des mails en majuscule gêneront certains collaborateurs mais pas d'autres), au contexte organisationnel (niveau de tolérance de l'organisation, situation d'urgence), au lieu et au moment de réception (un même mail, lu à une semaine d'intervalle, peut être interprété différemment), mais également au type d'interface employée (un même message pourra être interprété différemment s'il est envoyé par mail ou par sms, lu sur un ordinateur ou sur un smartphone...).

La subjectivité se trouve le plus souvent accrue par le manque d'éléments de contexte, caractéristique de la communication à distance : " voulait-il être blessant ? est-ce juste sa manière de s'exprimer par mail ? "

L'incivilité numérique n'est pas toujours intentionnelle, comme le montrent nombre de témoignages recueillis par les membres du groupe. Contrairement à la violence ou l'agression, dans le cadre des incivilités, **l'intention de nuire est ambiguë**, elle peut paraître, selon les circonstances, avoir été produite de manière intentionnelle ou non. C'est principalement le cas dans le cadre des communications internes, où une méconnaissance des codes d'usage d'un média, une absence de règles partagées au sein de l'organisation ou d'une équipe de travail, ou encore des situations d'urgence, conduisent souvent à des incivilités involontaires.

Les nombreuses études anglo-saxonnes menées sur les incivilités au travail dans différentes organisations (voir sources) montrent que les incivilités sont les manifestations déviantes **les plus fréquentes** dans les organisations, qu'elles **vont croissant** depuis une dizaine d'années et ont un **coût significatif** pour les entreprises. Elles sont décrites comme des " **stresseurs chroniques** " (accumulation de petites frustrations quotidiennes) susceptibles de créer des " **environnements sociaux nocifs** " plus que comme des " **événements traumatiques** " à part entière. Les contextes incivils peuvent entraîner **une érosion de la relation et entraver largement la coopération et la motivation au travail**. Ces études montrent que les incivilités affectent les cibles, les témoins mais également les autres parties prenantes à travers le développement d'environnements incivils. Les incivilités au travail seraient alors étroitement liées, par des effets de spirales ou d'escalade, aux manifestations d'agression ou de violence organisationnelles.

Malgré l'ensemble de ces constats, nos investigations montrent que ces phénomènes sont largement sous-estimés par les managers et les directions d'entreprise.

La dématérialisation des communications au travail entraîne de nouvelles formes d'incivilités dans les échanges

La dématérialisation des échanges professionnels (usages croissants de dispositifs numériques, souvent mobiles, pour échanger dans le cadre du travail) et **les nouvelles formes d'organisation du travail** (intensification, accélération, multiplication et complexification des tâches) changent les conditions de communication dans le cadre du travail. Ce faisant, elles produisent de nouveaux usages qui sont porteurs de nouveaux risques de développement des incivilités.

Les normes de civilité en usage jusqu'alors doivent ainsi évoluer et s'adapter pour prendre en compte ces changements.

Dans le cadre de ce document, les incivilités numériques sont définies comme des incivilités liées aux échanges numériques. Nous ne traiterons pas ici des effets délétères de l'usage des outils numériques en présentiel (usage des téléphones portables ou des ordinateurs en réunion, appels bruyants dans les espaces publics, etc...) et nous concentrerons sur les échanges à distance.

Si le courrier électronique est le média qui vient le plus spontanément à l'esprit lorsqu'on pense aux incivilités numériques, celles-ci sont toutefois susceptibles d'être véhiculées par **toutes les formes de médias** (médias sociaux, réseaux sociaux d'entreprise, SMS, tchat d'entreprise, progiciels de gestion) accessibles sur **tous types d'écrans** et donc dans tous types de situations (ordinateurs fixes, portables, téléphones mobiles, tablettes).

De ce point de vue, on constate une évolution dans les témoignages, de la messagerie électronique comme problématique majeure vers d'autres outils, notamment les réseaux sociaux, d'entreprise ou grand public.

Les outils de communication numériques apparaissent alors comme **de nouveaux canaux de diffusion des incivilités** déjà existantes.

Ils offrent également un **potentiel démultiplié de diffusion et d'exposition** à travers les mises en copie, la traçabilité, l'anonymat, la " viralité ", l'exposition sur les réseaux sociaux, etc. Les incivilités sont ainsi susceptibles de se déployer au-delà et en dehors du présentiel et de la stricte interaction jugée incivile.

On constate également des caractéristiques propres aux outils de communication à distance qui sont susceptibles de **générer de nouvelles formes d'incivilités**, inconnues jusqu'alors. Les pratiques inadaptées de ces outils peuvent ainsi augmenter la surcharge informationnelle de ses interlocuteurs, permettre l'intrusion dans la vie privée, entraîner une sur-sollicitation mal vécue. Le sentiment de désinhibition et de déshumanisation propre aux échanges numériques ainsi que leur manque d'indices contextuels et leur recours fréquent à l'écrit participent également de ces formes nouvelles d'incivilités.

Plusieurs témoignages montrent que, dans le cadre des échanges numériques et de la " viralité " qu'ils permettent (mails à tous, transferts, effets " buzz " sur les réseaux sociaux), il y a souvent un décalage entre intention initiale et effets obtenus. De nombreuses personnes expriment ainsi leurs regrets *a posteriori* face à des conséquences qu'ils n'avaient pas mesurées.

Les systèmes de *workflow* (avec envois automatisés), les réseaux sociaux d'entreprise (avec leur icône de disponibilité), les SMS ou les tweets (avec leurs formats courts), inaugmentent quant à eux de **nouvelles formes d'incivilités spécifiques à certains médias** et multiplient les sollicitations sur les collaborateurs qui les reçoivent.

Les incivilités numériques sont indissociables de leur contexte organisationnel

Dans les entreprises, les cadres proposés pour les échanges et les cultures organisationnelles existantes, ont une incidence essentielle sur la production et la perception des incivilités, que ce soit dans les communications numériques internes ou avec les publics extérieurs. Ainsi, une mise en copie systématique de mails pourra être perçue comme utile dans un groupe de travail et incivile dans un autre, des propos agressifs sur un tchat de relations clients pourront être banalisées dans certaines organisations et prises très au sérieux dans d'autres.

Plusieurs témoignages étudiés par le groupe montrent que les incivilités – intentionnelles ou non - peuvent être provoquées par des dysfonctionnements organisationnels. Les incivilités numériques, plus que le fait d'individus incivils en particulier, révèlent alors ou exacerbent des difficultés organisationnelles et communicationnelles existantes.

Ainsi, un manager soumis à de multiples pressions par voie numérique est plus susceptible de relayer ces pressions sur ses équipes, un dispositif de communication numérique pensé en dehors des conditions réelles de travail, plus susceptible de générer des incompréhensions provoquant des incivilités, un manque d'effectif qui génère une sur sollicitation des individus, plus susceptible de détériorer la qualité des échanges, etc.

V *L'idée n'est pas de se centrer sur les individus qui sont à l'origine de ces incivilités, de ces pratiques, mais plutôt de réfléchir à quelles sont les origines et qu'est-ce que crée finalement ce genre de pratiques ? Si on essaye d'adopter une posture QVT (Qualité de vie au travail), on doit sortir de la posture uniquement centrée sur les individus pour vraiment aller sur des questions d'organisation. Parce que finalement c'est là-dessus qu'on a la main pour vraiment faire de la prévention."*

Psychologue et consultante en santé au travail

Le contexte actuel d'évolution du travail et du management est ainsi particulièrement favorable au développement des incivilités voire des violences numériques.

Ces évolutions du travail et leurs effets délétères, sur les individus et les organisations, sont largement traités dans les recherches en sociologie du travail, psychologie du travail, communication organisationnelle, etc.

Citons ici les évolutions les plus à même d'agir sur le développement des incivilités numériques :

- La **multiplication** et la **succession** permanente des dispositifs de communication au travail qui empêchent une stabilisation des usages et une appropriation correcte des outils ;
- Les contextes de **multi-activité** ainsi que le **flux continu** d'informations et de sollicitations qui entraînent le plus souvent surcharge cognitive, isolement et détérioration des capacités relationnelles ;

- Le développement de formes de management et de collaboration à **distance** (télétravail, entreprises multi sites, organisation par projet...) qui reposent principalement sur des échanges médiatisés et une relation à distance " désincarnée " ;
- Des impératifs liés à l'**e-réputation**, l'**e-évaluation** et la préservation de la clientèle qui incitent les entreprises à " euphémiser " ou " laisser faire " face aux incivilités / violence externes ;
- Le développement des incivilités au travail s'inscrit également pour certains dans le thème plus large de la montée de l'**agressivité** dans les relations sociales (" en 5 ans, le nombre de déclaration de fiches agressivité a doublé ") ;

Et que dire des évolutions à venir ? D'après la plupart des études de prospective sur le travail, la robotisation et la dématérialisation des relations sont amenées à se poursuivre dans tous les secteurs d'activités qui perdureront. Autant d'opportunités, si l'on n'y prend garde, de développement des risques liées aux échanges numériques.



Pourquoi s'en préoccuper ?

Parce que les incivilités ont une incidence sur la santé des individus au travail

Une incivilité qui semble minime mais est fréquemment répétée peut-être aussi nocive pour l'individu qu'une agression ponctuelle. Des mails en majuscules et en gras de ses collègues chaque jour, des SMS de son manager le soir et le week-end... autant de petites contrariétés qui ne peuvent s'apparenter à des agressions explicites mais qui, cumulées, peuvent avoir des effets importants sur les individus et les organisations.

L'un des participants aux tables rondes nous parle " d'effet cocotte-minute " :

W *Il y a à la fois une banalisation des incivilités (on s'y fait, c'est comme tout), et puis un jour c'est le mail de trop, peut-être pas plus mauvais que les autres mais c'est celui de trop qui nous fait craquer. "*

Responsable sécurité du travail

Plusieurs études scientifiques¹ montrent les effets des incivilités sur les individus au travail. Celles-ci affectent les cibles et les témoins des échanges, en contribuant à créer **des environnements incivils**.

D'après ces recherches, les incivilités au travail affectent la satisfaction au travail ainsi que la santé physique et mentale des salariés. Les individus qui sont la cible d'incivilités sont plus susceptibles de se déclarer sujets à l'anxiété, la confusion, la dépression.

1. Essentiellement les travaux de Pearson et Porath pendant 15 ans au Canada et aux Etats-Unis, largement repris par la suite (voir " Pour aller plus loin " en fin de chapitre).

Les événements incivils peuvent avoir des effets à long terme, et plus les épisodes incivils sont fréquents, plus la détresse psychologique est forte. Les incivilités peuvent être à la fois causes et conséquences des troubles psychologiques liés au travail.

Ces études ont initialement été menées sur les incivilités en présentiel, d'autres², plus récentes, montrent que les incivilités numériques prolongent, et même souvent décuplent, ces phénomènes. Dans ce cadre, la sur-sollicitation, la multi-activité, voir les incompréhensions liées aux communications numériques fréquentes et juxtaposées ont des conséquences cognitives, physiques et psychologiques sur les individus.

▮▮ *Effectivement, les incivilités numériques se banalisent et semblent ne plus toucher. Toutefois, il faut faire attention au fait aussi que l'accumulation dans un contexte d'entreprise qui peut être compliqué, ou une charge de travail importante à un moment donné, peut faire que la personne bascule et le collectif bascule avec, c'est l'effet domino...* "

Responsable sécurité du travail

▮▮ *Les incivilités font partie des violences internes/externes qui font partie de la définition des risques psychosociaux. Donc évidemment que le lien avec la santé est très direct, il est évident. Après est-ce que c'est une cause ou une conséquence ? J'ai envie de dire potentiellement les deux, ça dépend des situations. Parfois les incivilités peuvent avoir des effets néfastes sur les individus et les collectifs et parfois ça peut être une situation compliquée qui engendre des incivilités... Donc pas de relations causes / conséquences claires, mais le lien avec la santé des individus lui il est indéniable. "*

Infirmière du travail

▮▮ *Dans les relations clients, le phénomène s'inscrit dans le thème plus large de la montée de l'agressivité, les agents ont un tel sentiment d'impuissance et de fatalité qu'ils en prennent leur parti. Mais ils perdent en même temps leur motivation et leur goût du travail. "*

Responsable qualité relation client dans une banque

2. Notamment autour des travaux de Lim et al. menés à Singapour pendant plusieurs années

Docteur Henriette Jakubiec, Médecin du travail, GETRAG FORD Transmissions

Les salariés viennent-ils vous rencontrer pour des problèmes liés aux échanges numériques ?

Les salariés ne viennent jamais spontanément me consulter à ce propos, c'est très étonnant. On en parle dans les couloirs, on sait que ça existe, mais ils n'osent pas venir spécifiquement pour ça. C'est à l'occasion de visites pour d'autres motifs et au détour d'autres questions qu'on se rend compte de l'importance de ce phénomène.

De quels types de problèmes s'agit-il principalement ? Quels effets sur les individus ?

Dans mon cas, il s'agit essentiellement de salariés humiliés sur les réseaux sociaux à travers des commentaires ou des photos postés par leurs collègues sur leurs pages facebook personnelles ou sur les pages des syndicats. Des épisodes qui ont pu se solder par des actions judiciaires. Les effets sur les individus de cette exposition sur les réseaux sociaux sont très forts et pourtant ils ne viennent pas spontanément me voir pour ça. Comme si les salariés n'avaient pas conscience que ces agissements sont liés à l'activité professionnelle et que l'entreprise pourrait les protéger. Ils considèrent que c'est leur vie privée et non le problème de l'entreprise. Ou alors ils ont honte.

Certains mails non adaptés (grande taille de police, rouge, majuscule, souligné) peuvent également impacter fortement ceux qui les reçoivent et même se solder parfois par des arrêts de travail.

Est-ce le plus souvent des expériences liées à des individus mal-intentionnés ou à des dysfonctionnements organisationnels ?

Dans le cas de Facebook, à l'origine l'intention de nuire est claire. Ensuite on se rend compte que pour beaucoup ils n'imaginent pas forcément l'ampleur de l'effet des réseaux sociaux. Ils sont quelquefois dépassés par ce qu'ils ont postés, peut être sur un coup de tête.

Dans le cas des formats de courriers électroniques, il s'agit plutôt de maladroites managériales, pas forcément intentionnelles. Ici, sans parler de dysfonctionnement organisationnel, on peut imaginer que ces maladroites seraient limitées par la diffusion interne de codes et d'informations partagées sur l'usage de ces outils.

Dans votre expérience, avez-vous observé des différences pour les salariés entre incivilités numériques et en présentiel ?

Dans les cas liés aux réseaux sociaux que j'ai pu traiter c'est évident. D'abord on se plaint plus facilement d'incivilités en présentiel, dans les locaux de l'entreprise, que numériques. Ensuite il y a la question de l'anonymat et des pseudo sur Facebook qui permettent aux émetteurs d'incivilités de "se lâcher". Enfin la question de la très large diffusion. Tout le monde peut voir et on ne peut pas réagir.

Ici, pour moi, l'outil participe clairement à la violence, en libérant la parole et en la diffusant largement, en permettant aussi la diffusion d'images.

Dans le cas de la diffusion de mails "agressifs" un "code de bonne conduite" pourrait utilement être répandu dans l'entreprise.

Que pourrait-on préconiser pour mieux identifier et accompagner ces phénomènes dans les organisations ?

De mon côté j'ai intégré des questions liées aux incivilités numériques dans les questionnaires que je donne en début de consultation. J'ai été sensibilisée à cette question en suivant vos travaux et ça m'a donné la curiosité de fouiller davantage. En posant la question ça me permet également de sensibiliser.

A travers ces questionnaires sur l'exposition aux risques des salariés, nous pourrions faire remonter ces nouveaux risques liés au numérique vers la DIRECCTE (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, du travail et de l'emploi) comme un thème à prendre en compte.

Parce que les incivilités ont une incidence sur la qualité du travail et la vie organisationnelle et donc un coût pour les organisations

La prise en compte des incivilités numériques au travail et leur prévention jouent sur deux dimensions indissociables du travail : qualité du travail (efficacité, performance) et qualité de vie au travail (bien vivre en entreprise).

Dans une étude menée auprès de 800 managers et employés de 17 industries américaines, les 48 % de personnes interrogées qui viennent de subir une incivilité au travail ont l'intention de réduire leur temps et leurs efforts professionnels, et parmi eux, 80 % déclarent perdre du temps de travail à repenser à l'incident, 25 % admettent retourner leur frustration contre les clients, et 12 % songent à quitter leur travail suite à cet incident (Porath, Pearson, 2013).

Les études existantes montrent que les incivilités au travail jouent sur l'efficacité, l'engagement au travail, la productivité et la performance. Elles affectent la loyauté organisationnelle, dégrade la qualité des interactions avec les collaborateurs et les clients / usagers. Les environnements incivils s'avèrent également propices à la démotivation dans le travail, même chez les salariés qui n'en sont pas directement la cible.

Des études menées auprès de dizaines d'entreprises au Canada et aux Etats-Unis montrent dans plusieurs secteurs les coûts directs et indirects des incivilités pour les organisations (Lewis et Malecha 2001 ; Pearson et Porath, 2005).

PARTIE 1

II *Pour un responsable de la sécurité du travail : " Il est important de considérer que les incivilités numériques ont un impact sur le travail et les individus. Dans ce cas, il est indispensable que lorsque l'entreprise déploie un nouvel outil numérique, celui-ci soit présenté au CHSCT puisque c'est une nouvelle organisation, c'est prévu dans la loi, c'est une nouvelle organisation du travail qui en découle. Si d'entrée de jeu on n'a pas considéré que ça avait un impact sur l'humain et sur l'organisation du travail, on ne le fera pas. Il faut bien qu'on se dise que le numérique a un impact sur l'homme et que si on déploie un nouvel outil ça va impacter la façon de travailler. "*

Un atelier du groupe a permis de relier la thématique des incivilités numériques au travail avec les démarches SQVT. Ainsi, la prévention des incivilités numériques dans les organisations pourrait jouer favorablement sur trois principaux piliers de la qualité de vie au travail (selon le référentiel ANACT) :

- **Les relations sociales et de travail** : la prévention des incivilités numériques pourrait ainsi faciliter la participation, s'appuyer sur une discussion sur le travail, permettre de meilleures relations managériales et entre collègues, ainsi qu'une meilleure équité organisationnelle.
- **Le contenu du travail** : le contenu même du travail pourrait également en bénéficier, en jouant notamment sur l'autonomie, la responsabilisation, la qualité de gestion et la qualité du travail en équipe.
- **L'égalité des chances** : la prévention des incivilités numériques favorise l'équilibre vie privée / vie professionnelle et la conciliation des temps. Elle peut aussi participer à protéger la diversité et la non-discrimination. De ce point de vue, le groupe de travail identifie une exacerbation des difficultés existantes via les médias numériques.

Parce que les incivilités numériques sont souvent le symptôme de problématiques organisationnelles plus larges

Lorsque les incivilités dans les échanges numériques se multiplient dans une organisation, il s'agit de réinterroger le contexte de ces échanges.

La charge de travail qui pèse sur les cadres et les collaborateurs est-elle raisonnable au regard de leur temps de travail ? Un cadre de gestion des échanges a-t-il clairement été spécifié dans les équipes de travail ? Les nouvelles formes de management à distance ont-elles été encadrées et accompagnées ? Les outils de communication proposés sont-ils adéquats au regard des besoins exprimés ? Les usages de chacun d'entre eux ont-ils été explicités ? etc.

Dans un contexte où les dispositifs de communication numériques au travail se développent et se succèdent très rapidement, empêchant les organisations et les individus de s'approprier pleinement ces nouvelles manières de communiquer, les incivilités numériques au travail peuvent être des phénomènes intéressants à identifier et analyser pour repérer des dysfonctionnements organisationnels invisibles ou tus dans l'organisation.

▮▮ *Souvent les incivilités sont plus des conséquences de dysfonctionnements plus larges qu'un point d'entrée de crispation d'une situation. "*

Psychologue du travail

▮▮ *Dans certains secteurs, les incivilités numériques marquent des réalités de déficit d'effectifs. C'est parce qu'on a un tel flux tendu qu'on en est réduit à être tout le temps dans des solutions d'urgence. Mais parce qu'il n'y a pas les moyens humains en face, sinon on n'arriverait pas à de telles extrémités. "*

Infirmière du travail

▮▮ *Dans le cas que je viens de raconter, la visibilité des incivilités numériques a eu un effet positif, elle nous a permis de faire émerger une situation anormale au sein d'une équipe de travail avec des habitudes de dénonciation et une absence complète de communication en présentiel "*

Consultante interne sur la santé au travail

Les incivilités numériques, un " invisible" organisationnel ?

Les incivilités au travail sont fréquentes dans les organisations et tendent à augmenter. En 2013, Porath et Pearson, après 14 ans d'investigation dans des entreprises nord-américaines et des milliers de travailleurs interviewés, déclarent : 98 % des personnes ont rapporté des expériences de comportements incivils, dont la moitié " au moins une fois par semaine " en 2011, contre un quart en 1998.

Les travaux de notre groupe ont montré que, s'agissant des incivilités numériques, celles-ci sont très rarement nommées, identifiées, accompagnées dans les organisations. Ceci pour des raisons d'**euphémisation** (on parle d'incivilités mais on ne fait remonter que la violence et les agressions) ou de **banalisation** (le développement des violences numériques - insultes, diffamation, remontrances publiques - masque les incivilités, moins spectaculaires, plus insidieuses). Les organisations et les individus, soit

PARTIE 1

n'ont pas conscience de l'existence de ces incivilités, soit en ont conscience mais ne souhaitent pas ou ne peuvent pas traiter ce phénomène.

L'ensemble de ces éléments convergent pour faire des incivilités numériques un "impensé", un "invisible" organisationnel. La plupart des interviewés nous disent ainsi que ces incivilités numériques, si elles existent bel et bien, ne sont pas signalées dans les discussions ou les enquêtes QVT, RPS, climat social, etc...

W W *Je pense qu'il y a méconnaissance de ce qu'est le phénomène et du coup ça ne remonte pas. "*

Psychologue du travail et consultante QVT

Quelques témoignages rappellent aussi la difficulté pour certains collaborateurs de rendre visibles les incivilités dont ils sont la cible. C'est le cas dans les échanges internes, lorsqu'il s'agit de formuler des reproches à l'encontre d'un collègue ou d'un manager, mais également dans les échanges avec les publics externes. Dans ce cadre, signaler implique de "donner à voir" les reproches formulés à son encontre (incompétences, comportements fautifs, manque de professionnalisme...), ce que beaucoup de salariés ne souhaitent pas faire.

W W *C'est le coup classique de la victime qui se sent coupable finalement, comme pour le harcèlement de rue. Dans le cas dont je parle, je l'ai encouragée à porter plainte ou à le signaler à l'entreprise mais elle a honte. C'est terrible. "*

Médecin du travail

Dans le cadre un peu particulier des plateformes de signalement des incivilités ou agressions des services de relations clients, on s'aperçoit que les déclarations qui sont faites ne reprennent que les épisodes les plus violents et en aucun cas les petites agressions quotidiennes.

W W *Il faut qu'il y ait menaces ou agressions pour qu'on commence à parler d'incivilités (...) Je me rends compte que ce qu'on appelle incivilité c'est en réalité des agressions, de la violence, en numérique c'est généralement des menaces par mails. "*

Responsable relation client, banque.

W W *Ce qu'on demande de remonter, c'est l'atteinte à la personne (injure, agression) et là ça remonte quel que soit le média, mais pour les incivilités bénignes, là ça ne remonte pas. "*

Responsable SQVT, entreprise de transport.

Un phénomène porteur de nombreux enjeux

Les premiers enjeux concernent la qualité du travail (efficacité, performance) et la qualité de vie au travail (bien vivre en entreprise).

Un autre enjeu identifié est celui de la formation et de l'accompagnement des pratiques. Sur cette question la prise de conscience des entreprises est encore faible. Au-delà de la formation destinée à réduire la fracture numérique et les mésusages, il s'agit de sensibiliser aux bonnes pratiques, de délimiter le champ des possibles et de proposer des cadres collectifs clairs, issus des attentes réelles des usagers.

Refuser la banalisation de la violence numérique constitue un autre enjeu identifié. Cette banalisation de la violence semble liée à une autre tendance observée, celle de la déshumanisation de la relation numérique. La relation "à distance", "désincarnée", tendrait ainsi à gommer l'humanité de l'échange et les codes qui lui sont associés. Les interlocuteurs oubliant ainsi "l'humain derrière la machine".

La perméabilité entre incivilités numériques et incivilités IRL (in real life) est également un point important à mettre en avant. L'effet spirale entre les différentes formes de communication et le possible engrenage des incivilités doit ici être pris en compte, empêchant de dissocier strictement les différentes formes de communication (internes, externes, et présentielles ou numériques).

POUR ALLER PLUS LOIN :

- > **CARAYOL, Valérie, SOUBIALE, Nadège, FELIO, Cindy et BOUDOKHANE-LIMA, Feirouz, 2017.** *La laisse électronique. Les cadres débordés par les TIC.* Pessac : Presses de la Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- > **DUPRÉ, Delphine, 2017.** *Les incivilités par messagerie électronique en milieu de travail : un tour d'horizon des recherches actuelles.* Revue française des sciences de l'information et de la communication [en ligne].
- > **ESTES, Brad et WANG, Jia, 2008.** *Integrative Literature Review: Workplace Incivility: Impacts on Individual and Organizational Performance.* Human Resource Development Review.
- > **GIUMETTI, Gary W., MCKIBBEN, Eric S., HATFIELD, Andrea L., SCHROEDER, Amber N. et KOWALSKI, Robin M., 2012.** *Cyber Incivility @ Work: The New Age of Interpersonal Deviance.* CyberPsychology, Behavior & Social Networking.
- > **LABORDE, Aurélie, 2016.** *Les incivilités numériques au travail.* Revue française des sciences de l'information et de la communication [en ligne].
- > **LABORDE, Aurélie, 2017.** *Les risques liés aux usages internes du courrier électronique : quels enjeux pour la qualité de vie au travail | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact).* [en ligne].
- > **LABORDE, Aurélie, 2019 (à paraître).** *Incivilités numériques et qualité de vie au travail.* Revue Sciences de la société.
- > **LAPIDOT-LEFLER, Noam et BARAK, Azy, 2012.** *Effects of anonymity, invisibility, and lack of eye-contact on toxic online disinhibition.* Computers in Human Behavior.
- > **LIM, Vivien, TEO, Thompson et NISHANT, Rohit, 2017.** *Cyber Incivility at the Workplace.* ICIS.
- > **PEARSON, Christine M. et PORATH, Christine L., 2005.** *On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again.* Academy of Management Perspectives.
- > **PORATH, Christine et PEARSON, Christine, 2013.** *The price of incivility.* Harvard business review.

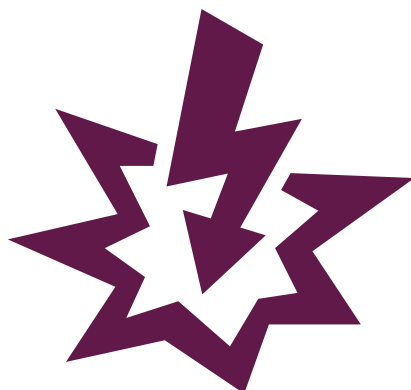
PARTIE 2

Des environnements numériques porteurs d'incivilités

Les incivilités numériques apparaissent dans plusieurs champs de la communication numérique au travail. Ces champs, s'ils ont des formes d'incivilités communes, portent aussi de nombreuses spécificités, dans les incivilités constatées, les médias utilisés, les modes de régulation, etc.

Nous choisissons d'en explorer trois qui montrent des pratiques organisationnelles très différentes : **les incivilités entre salariés** au sein d'une même organisation, les incivilités **dans les relations clients / usagers**, enfin les incivilités produites **à la frontière de l'interne et de l'externe** et qui montrent la redéfinition des frontières organisationnelles à l'ère des réseaux sociaux.





Incivilités numériques entre salariés d'une même organisation

RÉDACTION : Anne-Laure Cuq, Delphine Dupré

SOURCE : Table ronde "Incivilités numériques dans les organisations"

Les incivilités numériques à l'encontre de ses collègues, collaborateurs, ou même supérieurs hiérarchiques, peuvent être intentionnelles et délibérées, elles peuvent également, et c'est souvent le cas, être la résultante d'une mauvaise connaissance des usages des outils ou d'un déficit de cadre d'usage donné par l'organisation.

Au sein des organisations, les violences numériques directes sont généralement peu développées, l'effet " trace " des dispositifs numériques étant le plus souvent dissuasif. Quand elles s'exercent, il s'agit le plus souvent d'individus isolés et bien repérés par le collectif. En revanche, les " petites " incivilités quotidiennes se multiplient, via un nombre toujours croissant de supports, elles sont généralement très délétères pour les individus et les organisations. D'autre part, elles sont très mal identifiées et trop peu accompagnées.

Les témoignages recueillis dans le cadre des tables rondes nous ont permis de dresser une liste non exhaustive des manifestations d'incivilités numériques entre collaborateurs. **Nous les présentons dans cette partie à partir d'une répartition des incivilités en trois types que nous avons produites au sein du groupe³ : les incivilités numériques dans la forme, dans les usages et automatisées.** Cette répartition peut également s'appliquer dans le cadre des relations avec les publics externes.

3. Laborde, Aurélie, 2017. Les incivilités numériques au travail. Une définition par les professionnels de la SQVT. Bordeaux : Groupe de travail " prévention des incivilités numériques " Réseau SQVT Nouvelle Aquitaine. <https://civilinum.fr/>

Quelle incivilités recensées ?

Les incivilités numériques " dans la forme "

Ces incivilités proviennent de contenus ou de formes inappropriées des messages :

Des contenus verbaux

- **Le vocabulaire employé, le ton et les injonctions :**
" L'incivilité pour moi, c'est le registre du langage, les mots utilisés. Des mots familiers, voire très familiers, ou la mauvaise foi par exemple. Ça peut être très bien rédigé mais l'ironie, quand c'est mordant, quand il y a de la mauvaise foi, c'est aussi de l'incivilité. "
Chargé de clientèle
" En interne, cela se manifeste par des façons de tourner les choses en étant très injonctif, en mettant la pression alors que ce n'est pas nécessaire. "
Community manager
" Je me dis qu'elle a énormément de demandes en même temps et que le ton est peut-être sec pour aller vite mais je ne le prends pas pour moi. "
Chargée de relations clientèle
- **Un langage trop informel : il ressort des témoignages que plus un moyen de communication est asynchrone, plus il favorise la survenue d'incivilités :**
" Comme Skype est instantané, c'est comme si on était à l'oral. On se lâche plus. "
Un salarié
- **L'absence de formules de politesse :**
" Un mail avec une injonction sans " bonjour " ni " merci ". Ce n'est pas du tout le contenu qui m'a gênée mais vraiment la forme. "
Chargée de communication
- **Des messages ambigus, sans requête formulée clairement et dont le traitement peut s'avérer chronophage :**
" Ça veut dire quoi d'être en copie d'un mail ? Est-ce que c'est pour action ou pour information ? Il y a des salariés qui ne savent pas, donc ils répondent et ça peut engendrer du travail supplémentaire. "
Une salariée

Des contenus non verbaux

Taille, couleur et choix des polices de caractère, utilisation des majuscules, de la ponctuation, éventuellement des émoticons.

" Ce n'est pas vraiment des mots fermes, je mets en gras et par exemple je surligne en jaune, la question ou l'essentiel de la demande, du coup ça a un côté violent pour la personne qui le reçoit. Je sais qu'il y en a qui me l'ont déjà dit. "

Manager relation client

Les incivilités " dans les usages "

Elles correspondent à des usages inappropriés ou non conventionnels des outils, qui entraînent des effets néfastes sur les récepteurs.

- **L'excès de pression issu des échanges** : le poids des témoins (CC / CCI) et des traces numériques.

" On met le chef en copie lorsqu'on veut mettre un coup de pression et obtenir une réponse rapide. Ça engendre une pression désagréable. Ce n'est pas civil mais on le fait tous. "

Une salariée

Le potentiel de diffusion interne très large des médias numériques accentue voire renouvelle les formes possibles d'incivilités au travail. Là où un propos incorrect ou discourtois aurait pu rester localisé au détour d'un couloir, dans un CHSCT, une réunion d'équipe etc., sa diffusion potentiellement immédiate à l'ensemble des membres de l'entreprise par mail ou via les réseaux sociaux lui donne un écho tout autre.

" C'est ça le problème. C'est que par mail tout le monde est en copie. Quand on s'injurie, entre nous c'est difficile. Je vous traite de nazi en face-à-face c'est très dur. Mais en plus quand il y a en copie, l'inspection du travail, le chef... c'est terrible... Il y a perte de la vie privée. (...) C'est votre personne qui est attaquée devant témoins. Devant plein de témoins que vous ne connaissez même pas et qui peuvent avoir une action sur vous puisqu'ils sont puissants quelque part. "

Médecin du travail

- **La surcharge informationnelle** : les abus de sollicitations, les difficultés d'organisation du traitement, la redondance, la multiplication inutile des destinataires.

" Le manager traite ses mails le soir, la nuit... et on reçoit 30, 40 mails dans les 15 minutes le matin... "

Une salariée

Cette surcharge s'accompagne souvent d'une plus grande fragmentation des activités et d'une complexification du travail relationnel, elle peut également entraîner une diminution des capacités relationnelles.

- **La " déresponsabilisation "** via les outils numériques. C'est le syndrome de la " patate chaude", la magie du " transférer", bien connu dans les échanges par mails notamment.

- **Le " flicage "** de l'activité, notamment par les supérieurs hiérarchiques :

" Avec Skype, certains salariés ont l'impression, justifiée ou non, d'être " fliqués "(à cause de la petite diode qui passe du vert au rouge en fonction de la disponibilité de l'utilisateur) j'ai pu constater que certains managers utilisaient le Skype d'entreprise pour vérifier que la personne embauchait à l'heure. Les salariés s'en rendent compte. "

Chargée de clientèle

- **Les conflits de temporalités** se manifestent, par exemple, dans l'absence de frontière entre la vie personnelle et professionnelle :

" Je me force à ne pas regarder mais je vois le nombre de mails reçus augmenter et je me dis " je regarde vite pour savoir s'il y a des choses urgentes. " Ça peut amener une certaine pression. "

Une salariée

Les outils numériques permettent plus aisément d'**imposer ses temporalités** aux autres et de s'affranchir des horaires de travail :

Une infirmière du travail mentionne l'exemple d'une start-up " idéale " avec jardin et hamac à la campagne. Sauf que les salariés sont **sollicités en permanence**, sur leur temps de repos y compris, par SMS sur leurs téléphones privés :

" Il a fallu du temps (7 ans) avant que les salariés se rebiffent petit à petit et disent " on n'a plus de vie privée ". Ils n'osaient pas, ça n'est ni dans la culture des start-up, ni des jeunes générations. "

- **Le bon outil pour le bon usage.** Le choix d'un média inapproprié peut aussi produire une incivilité. C'est le cas du recours à la messagerie électronique alors qu'un échange en présentiel ou par téléphone conviendrait davantage :

" S'il y a un vrai sujet de fond, avec un traitement, une action, des propos, des choses comme ça, l'idéal c'est plutôt de prendre le téléphone et d'échanger en direct, de manière à régler le problème, le plus rapidement possible. "

Un manager

Les incivilités " automatisées "

Il s'agit ici des incivilités directement produites par les outils et intégrées dans la conception initiale des dispositifs, ou dans la façon dont ils sont programmés par la suite. On retrouve ici par exemple les applications de gestion qui intègrent des automatismes intrusifs (mails automatiques) ou la programmation que l'on fait de sa messagerie de façon permanente ou temporaire (automatisation des formules de politesse déshumanisant les échanges, message " no reply ", etc..).

Les témoignages mentionnent également les relances automatiques issues de la TOIP (téléphonie par internet). Ces perturbations sont vécues comme intrusives et source de stress :

" Je t'envoie un mail, je te relance par la TOIP et si tu ne m'as toujours pas répondu je mets une petite alerte sur mon téléphone qui m'indique lorsque tu es à ton poste de travail pour que je puisse te sauter dessus. "

Chargée de clientèle

" Finalement, je n'ai même pas le temps d'aller boire un café ou de faire une pause technique entre deux réunions, je suis tout de suite sollicité. "

Un salarié

Les incivilités numériques dans les relations managériales

Un certain nombre d'incivilités numériques mentionnées par les participants s'inscrivent dans la relation managériale. Ces dernières peuvent être perpétrées tant par un manager à l'encontre de son collaborateur que par un collaborateur envers son manager. Elles ne se manifestent toutefois pas de la même manière.

Certains participants soulignent que les sollicitations en dehors des horaires de travail ainsi que les mails sans formule de courtoisie proviennent davantage de leurs supérieurs hiérarchiques que de leurs collègues :

" On se rend compte que celui qui ne dit pas bonjour dans un mail, plus on monte dans la hiérarchie et plus c'est celui-là. J'imagine qu'il est débordé de mails, et sauf à mettre la formule automatique, il n'a pas le temps. "

Une salariée

D'autres participants ajoutent que l'exigence de réactivité est accrue lorsque les requêtes émanent d'un manager :

" C'est mon chef, il faut que je réponde tout de suite. "

Une salariée

Les managers peuvent également être la cible d'incivilités produites par leurs collaborateurs. Contrairement aux exemples précités, les incivilités des collaborateurs envers leurs supérieurs tendent à être indirectes. En effet, les participants mentionnent des dispositifs institutionnels " détournés " par des collaborateurs qui souhaitent mettre en

lumière des difficultés rencontrées avec un ou plusieurs de leurs superviseurs. C'est le cas d'une plateforme de signalement, destinée à faire remonter les incidents qui pourraient survenir entre les agents et les usagers/clients, mais qui est utilisée afin d'exprimer des critiques virulentes à l'encontre de certains encadrants :

" Le manager apprend par l'intermédiaire d'un outil numérique que son collaborateur a dit du mal de lui. "

Consultante interne en santé qualité de vie au travail

La possibilité, pour tous les collaborateurs, de publier des commentaires sur l'Intranet et/ou le réseau social de l'entreprise peut engendrer le même type de débordement :

" C'est un outil qui vise à aller questionner les salariés, afin de recueillir des expressions, des incompréhensions et de revenir après vers le manager. Mais on utilise finalement cet outil-là pour exprimer des difficultés. "

Consultante interne QVT

Les évolutions par rapport au présentiel

Les différents témoignages recueillis montrent qu'il existe des différences, dans les relations entre salariés, entre incivilités en présentiel et incivilités via les médias numériques. Nous en avons listées quelques unes.

Absence de normes d'usage partagées : bien qu'elles évoluent avec les mœurs et la société, les normes sociales de l'échange en présentiel sont connues. On se dit bonjour et on n'appelle pas ses collaborateurs le dimanche matin, on répond quand on nous pose une question. L'usage des outils de communication numériques étant somme toute encore assez récent en entreprise, il ne s'est pas écoulé suffisamment de temps pour qu'une réelle norme d'usage dans les relations sociales se construise. S'ensuivent des conséquences négatives qui impactent la qualité de la relation.

Sentiment d'isolement : on envoie des mails qui ne reçoivent pas de réponse, on anime une conférence téléphonique tout en sachant que beaucoup de participants traitent leurs mails en même temps. Avec le numérique, on " parle seul " :

" On travaille sur des dossiers urgents et même en indiquant bien le degré d'urgence, on n'a pas de réponse, donc on est dans le flou. "

Un salarié

Rupture du lien : avec les outils de communication numériques, il est possible d'échanger régulièrement avec des interlocuteurs sans jamais les rencontrer physiquement, déshumanisant ainsi les relations de travail. Ce mode de communication peut être perçu comme un manque d'attention et de respect :

" On travaille à 2 bureaux d'écart et on prend chacun des réunions téléphoniques depuis notre bureau. On ne le vit pas bien parce qu'on n'échange pas. On ne sait même pas à quoi ressemblent certaines personnes. "

Une salariée

PARTIE 2

Sentiment de devoir être disponible en permanence : si on peut être " joint " par mail à toute heure, on devrait pouvoir répondre en continu également. Les outils de communication numériques apportent plus de souplesse et de flexibilité dans la gestion des activités quotidiennes, mais accentuent le débordement du travail sur la sphère privée. Cette exigence de disponibilité est exacerbée pour les personnes qui travaillent sur des horaires atypiques. Il en va de même pour les collaborateurs d'entreprises internationales avec des interlocuteurs sur des fuseaux horaires différents.

Une communication désynchronisée : les décalages dans les horaires de travail peuvent parfois être " gommés " par les outils numériques quand ils ne sont pas pris à la source par l'organisation. Ainsi par exemple un salarié qui travaille de 8h30 à 17h et qui se voit reprocher de ne pas répondre à ses mails envoyés à 18h :

" Il n'ose pas le dire à ses managers qui sont plus diplômés, il a peur de sa direction, peur des réflexions, donc il élargit sa journée de travail et là maintenant il a 55 ans, il fatigue et il est psychologiquement en souffrance."

Infirmière du travail

Deux témoignages rendent compte de situations où des individus ont été critiqués et remis en question via différents dispositifs numériques avant même leur arrivée en poste dans l'entreprise.

" La messagerie de la salariée était déjà activée et lorsqu'elle est arrivée pour son premier jour elle a trouvé dans sa boîte tous les échanges de mails concernant sa supposée incompétence... "

Psychologue du travail

Une communication désincarnée

" Il y a une différence quand on n'a pas la personne en face. S'ils avaient eu la présence de la personne, ils n'auraient probablement pas été aussi cruels. En fait, ils ont traité ça comme si c'était un cas d'école, diffusés les photos comme si ça n'était pas une vraie personne avec de vrais sentiments. "

Médecin du travail



Incivilités numériques et relations avec les publics externes

RÉDACTION : Virginie Lestrade, Yvon Debeauvais

SOURCE : Table ronde *"Incivilités numériques et relations avec les publics externes"*

Le cas particulier des relations clients / usagers : des incivilités à la violence numérique

Dans le cadre des relations avec les publics externes, et notamment des services de relation client / relation usager, les phénomènes qualifiés d'incivilités que nous avons recensés relèvent plutôt de l'agression, de la discrimination, voire du harcèlement. Si la définition des incivilités suppose d'être en deçà de la violence explicite, dans les organisations et lorsqu'il s'agit de relation client via les outils numériques, le terme incivilité ne renvoie pas à son sens premier.

Ainsi les phénomènes d'incivilités numériques, tels que nous les définissons dans ce document (petites agressions, pas nécessairement intentionnelles mais fréquemment répétées) n'existent pas moins dans le cadre des relations clients, et n'ont pas moins d'effets sur les salariés, mais sont " gommées ", rendues " invisibles ", par le poids des violences numériques qui se développent avec les publics externes et doivent être traitées prioritairement. La plupart des témoignages recueillis révèlent, d'ailleurs, l'augmentation de l'agressivité dans les relations externes, ces dernières années. Les médias numériques accentuent probablement cette accélération, permettant des échanges désinhibés, désincarnés, quelquefois anonymes.

La culture du service dû aux clients ou aux usagers, associée à l'inédite visibilité des opinions sur les médias sociaux et au contre pouvoir qu'elle instaure, agissent également conjointement pour entraîner une augmentation du niveau de tolérance des managers et des salariés face à la violence des propos qui leur parviennent " de façon numérique ".

PARTIE 2

Pour les consommateurs, leur participation croissante à des tâches relationnelles (formulaires de contact, chatbot, etc.) vient également peser sur la qualité des échanges numériques. Ces échanges à distance sont de plus en plus déshumanisés, une relation homme-machine où l'entreprise gagne en productivité mais perd en relation durable avec ses clients / usagers. Il s'agit là d'un des principaux enseignements des analyses de satisfaction (NPS net promotor score).

On assiste par ailleurs dans ce domaine à une multiplication des nouveaux canaux d'échanges (médias sociaux, tchat, sms, évaluation en ligne...), une accélération qui laisse peu de temps à l'apprentissage de codes partagés, pour les publics comme pour les salariés. Ces derniers doivent en plus utiliser des plateformes spécifiques à la relation client qui agrègent tous les canaux, avec une ergonomie différente.

En matière de relation client / usager, les réseaux sociaux sont souvent qualifiés de " canal de la dernière chance ". Après avoir sollicité les autres canaux relationnels habituels (téléphone, mail, courrier), le consommateur va utiliser les réseaux sociaux pour bénéficier d'une visibilité illimitée et utiliser ce pouvoir d'influence sur les entreprises qui veulent maîtriser leur image et leur réputation. L'usage des agressions verbales en tant qu'incivilité volontaire est alors une inversion des pouvoirs qui laisse des traces écrites permanentes sauf si le consommateur décide de les supprimer lui-même.

Les salariés des services de relation client / usager sont généralement formés à la gestion des " incivilités " (avant tout en présentiel ou par téléphone, peu d'actualisation au domaine des relations numériques). Ce sont des publics considérés comme " habitués " et " endurcis " face aux communications difficiles. De nombreux services clients utilisent également depuis longtemps des plateformes de déclaration des incivilités ou des agressions initialement conçues pour les échanges en présentiel mais qui s'étendent aujourd'hui aux communications numériques.

C'est dans la relation client qu'on trouve les formes les plus avancées de banalisation des incivilités / violences dans les échanges numériques. Toutefois, les degrés de " violence " numérique varient en fonction des secteurs d'activité.

Quelles incivilités recensées ?

L'activité de relation client nécessite une gestion par des plateformes conversationnelles pour traiter les volumes d'interactions numériques et être capable de prioriser les plus sensibles, dont les incivilités numériques. Lors des tables rondes, nous avons trouvé des disparités de maturité dans cette gestion selon l'importance que pouvaient y donner les entreprises. Selon les organisations, les incivilités seront plus ou moins axées sur un média ou un autre.

Les mails

Dans le service de relation client, nous retrouvons toutes les incivilités classiques liées aux mails et commentées dans la partie précédente (dans la forme, dans les usages, dans le paramétrage des outils). Toutefois, dans les relations avec les publics externes le degré d'incivilité est plus exacerbé. Certaines entreprises parlent d'agressions, de violences, de menaces qui passent du numérique au physique.

Comme le raconte certains intervenants de notre table ronde, cela peut aller jusqu'à des menaces de mort :

" Tout usager a l'adresse mail nominative de son conseiller et il peut envoyer à toute heure de la journée et de la nuit un mail. Il peut se lâcher. "

Responsable sécurité, agence, secteur public

Quand le mail est nominatif, la violence peut être directement canalisée sur les individus ce qui est souvent dommageable.

" Je vais t'attendre à la sortie de l'agence ; je sais où tes enfants vont à l'école "

La pression sur le personnel est accentuée par les exigences de délai de traitement pour la réponse aux publics externes.

" Lorsque le mail n'est pas traité dans les 48h, il y a une sorte de pression en fin de compte. "

Les réseaux sociaux

Parce qu'il existe un terrain propice au langage décomplexé sur les médias sociaux, une simple insatisfaction va se traduire par des injures avec un dialogue très peu constructif pour nuire à l'entreprise, voire même au personnel en contact en allant jusqu'à citer son nom publiquement.

" Les réseaux sociaux font vraiment office de défouloir. Souvent les avis viennent d'internautes virulents qui utilisent un mode de communication violent dans toutes leurs communications. C'est banal pour eux de s'exprimer comme ça avec des insultes, des gros mots, etc. "

Chargé de communication, secteur bancaire

Pour les cas les plus critiques, un suivi en temps réel, avec une gestion des alertes via des outils, est organisé pour faire remonter les mentions négatives.

On trouve un effet secondaire de solidarité de la communauté des médias sociaux qui va soutenir un " ami " juste pour défendre sa cause suite à un mécontentement en jouant sur l'effet de masse (nombre de *like* sur le message, nombre de partages, nombre de commentaires).

Les avis et les commentaires de lecteurs sur des articles de presse en ligne

Des profils anonymes n'hésitent pas à publier des commentaires négatifs sur l'expérience client accessibles à l'ensemble des lecteurs suite à un article sur l'entreprise.

" Les effets sont dévastateurs du côté collaborateurs qui se sentent humiliés, publiquement, et qui aujourd'hui sont complètement désarmés face à ça. "

Responsable service client, secteur bancaire

PARTIE 2



Les forums et les sites grand public de réclamations

Parfois les plaintes et les réclamations sont publiques. L'entreprise y répond de manière standardisée et mesurée pour limiter le risque d'image. Mais pour le personnel, cela peut remettre en cause son travail.

" Il y a plein de canaux effectivement qui sont proposés pour exprimer, pour laisser l'expression se dérouler. Mais finalement il y a très peu d'espace de réponse qui peut être donnée aux agents, puisqu'on est sur une réponse institutionnelle. "

Chargée de mission QVT



Le tchat et les messageries instantanées (ex Messenger, Whatsapp)

Ce type de message court écrit s'utilise de plus en plus dans la relation avec les publics externes car il est rapide, simple, et à la portée de tous grâce aux applications mobiles. Mais, les codes de langage sont ceux des jeunes et du registre privé. La plupart sont sans formule de politesse et l'agressivité verbale intervient dès que les réponses ne sont pas celles attendues.

" C'est le média de l'instantanéité, de la réaction à chaud. Ajouté au format court, les effets sont souvent terribles. "

Responsable service client, secteur bancaire

Quelles évolutions / différences dans les relations avec les publics externes entre incivilités en présentiel et numérique ?

Nous avons relevé deux types d'évolutions liés aux incivilités dans les relations numériques avec les publics externes versus les incivilités en présentiel :

Un changement dans les pratiques professionnelles

Une nouvelle temporalité des échanges

Les incivilités numériques expriment souvent l'impatience, l'incompréhension du manque de réactivité, le non respect des heures d'ouverture, etc. L'intention initiale du numérique était louable et devait permettre aux publics externes de gagner du temps, d'être en mesure de contacter les services à tout moment et de faciliter la relation client / usager. En 15 ans, la relation numérique est devenue le principal mode de contact. Elle a profondément changé la notion de temps de réponse dont le niveau d'attente s'est élevé à l'immédiateté, ainsi que le niveau du service qui devient un enjeu de l'expérience client / usager.

Un changement de l'organisation des relations avec les publics externes

Là où les entreprises privilégiaient la proximité, les relations humaines avec la clientèle, et une communication orale en face à face, la relation client / usager a évolué avec les outils numériques. L'exposition publique des insatisfactions et des mécontentements a entraîné une escalade de la diffusion des propos injurieux allant jusqu'à devenir courant sur ces canaux.

" Les incivilités sont diffusées bien plus largement parce que dans la notion même de réseaux sociaux il y a la notion de partage, de diffusion, de reprise, des milliers de personnes sont susceptibles de voir ces messages, d'où la nécessité de les traiter. "

Responsable communication, secteur bancaire

Une activité chronophage

En relation client numérique, le temps de traitement des contacts passant par un écrit nécessite un temps plus long et très souvent, il faut plusieurs échanges avec les clients / usagers pour comprendre la situation et pouvoir répondre à la demande. Pour des questions de productivité, la mécanisation de la relation client fait appel à des réponses prédéfinies mais mal appropriées qui peuvent générer des incivilités. Cette déshumanisation de la relation client augmente donc les tensions.

" Le traitement des mails va apparaître comme une activité chronophage avec des effets sur les conditions de travail. On va avoir des tensions, et les relations se dégradent. "

Manager service public

La surcharge cognitive

Le personnel en charge de la relation client numérique cumule sollicitations internes et externes (les mails de l'entreprise, des managers, des collègues en transversal pour un suivi de dossier, etc.) et peut, de ce point de vue, être plus exposé à la surcharge mentale.

Un changement de comportement des clients/usagers

La banalisation des mauvais usages du mail

La facilitation d'envoi d'un mail et le fait que le mail soit " gratuit " (versus le prix d'un timbre pour un courrier) engendrent des changements de comportement pour le public externe vis à vis du personnel en contact. Il ne reprend plus les codes de l'écrit formel, s'affranchit de certaines règles avec le mail et n'hésite pas à multiplier les sollicitations. Ces incivilités ne sont pas très souvent remontées comme telles car le personnel les banalise. Il y a donc très peu d'identification de ce type d'incivilités dans les entreprises.

PARTIE 2

D'après les salariés que nous avons interrogé dans nos entreprises :

" Les usagers ne se rendent pas compte. "

" Il y a des usagers qui ne savent pas utiliser cet outil. "

" On constate une auto-censure dans la remontée des incivilités banalisées dans les outils de mesure. "

" Les mails à répétition dans le cadre d'une non-réponse immédiate sont fréquents si on ne répond pas dans les 48 heures. Ça peut prendre des proportions exagérées: ils vont solliciter le responsable, même le directeur parfois, pour se plaindre et dire " Monsieur Untel, Madame Unetelle, ne répond jamais à ses mails. "

Des écrits perçus plus violents que des paroles en présentiel

Contrairement à la relation en face à face, où l'oral permet de prendre du recul, la relation numérique passe par un écrit qui, lorsqu'il est négatif, est perçu plus violemment. Les écrits restent en mémoire plus que des paroles. Cette forme de violence est aussi l'objectif recherché par le public externe pour obtenir la résolution à tout prix de leur problème.

Le système de mille-feuilles des agressions

Parce que le métier de la relation client / usager est un métier qui traite un grand nombre de contacts, le phénomène de mille-feuilles des agressions numériques est donc aggravé si le personnel n'est dédié qu'à ce type de traitement.

" Les petites agressions par mail s'accumulent et vont à un moment donné vraiment toucher la personne... Ils ne nous alertent pas là-dessus. Et donc on est sur un phénomène aussi d'accumulations de microtraumatismes qui au bout d'un moment peuvent générer une situation ou un point de rupture... Un mail qui va être de l'ordre d'une incivilité, qui à la lecture ne semble pas impactant, va générer chez le salarié une accumulation, devient insupportable et génère vraiment une zone de rupture chez le salarié... Ça peut être jusqu'à des arrêts maladie. "

Responsable QVT, secteur bancaire

D'un secours collectif immédiat à une solitude face à un message violent

Le personnel de la relation client / usager est le premier à lire le message sur son écran. Dans le cadre d'une incivilité, il est seul à devoir juger de son intentionnalité. En cas d'agression, il doit faire face seul à la violence des mots contrairement au face à face, où le collectif joue pleinement, pour aider à décoder, accompagner, voire protéger le collaborateur agressé.

" En présentiel, quand il y a le moindre éclat, il y a un phénomène de solidarité qui joue et du coup l'agent reste très peu seul. Sur une incivilité numérique, la personne

est seule face à son écran. Il ne peut rien dire. Parce qu'il peut aussi remettre en cause sa pratique, se dire que finalement cet usager, il a peut-être raison et donc du coup, il essaie de se justifier... Là, on est vraiment sur quelque chose qui est différent... on a l'impression que l'agent n'a pas le droit de réponse sur l'accusation, l'attaque qui a été portée. "

Responsable QVT, secteur public

De la dégradation de la motivation...

Pour le personnel en contact avec les clients / usagers, ces marques négatives en continu ont un impact sur leur motivation.

...Jusqu'au harcèlement numérique

Dans nos tables rondes, les témoignages relatent également des faits de harcèlement par mail ou sur les réseaux sociaux, sur le personnel en contact avec des clients / usagers. Ceci ne sont pas forcément signalés et pas toujours traités comme des délits.

" On a 5 ou 6 profils de personnes qui ont fait de leur vie un combat contre les banques. Donc on sait que systématiquement ils nous attendront, ils nous citeront. Ils citeront aussi parfois des salariés. Ce sont des profils qu'on surveille, que notre prestataire surveille 24h sur 24. "

Responsable QVT, secteur bancaire

" Après que les salariés aient été nommés, les enseignements qu'on a tiré de l'expérience c'est qu'il ne faut jamais minimiser les sentiments du collaborateur et les risques psychosociaux provoqués par les commentaires : injustice, colère, perte de confiance en soi, personnelle et professionnelle, solitude. Le collaborateur doit tout de suite sentir une écoute et un accompagnement. "

Responsable QVT, secteur public



Perméabilité des frontières entre interne et externe

RÉDACTION : Claire Cazeilles-Laurent, Aurélie Laborde

SOURCES : Tables rondes et témoignages

Des outils numériques qui fragilisent les frontières des organisations

Des collaborateurs sont insultés ou harcelés sur les réseaux sociaux en tant que salariés de l'entreprise, des collaborateurs critiquent nommément leurs collègues de travail ou leurs managers sur leur pages personnelles (auxquelles sont abonnés tous les salariés de l'entreprise), un salarié évalue très négativement son manager sur un réseau social professionnel ouvert à tous, les évaluations Google négatives minent le moral des salariés et des équipes... autant d'exemples de nouvelles préoccupations des entreprises dans leur gestion des communications numériques.

Les dernières générations de médias numériques incitent les individus à s'exprimer, réagir, évaluer, souvent dans l'immédiateté, alors même que ce type d'action nécessite une distanciation, et souvent à un public très large, alors même que les commentaires concernent une interaction particulière. Le web participatif favorise également la dimension affective dans les échanges virtuels. Pour certains chercheurs, il devient même le cadre naturel de ces échanges, ressource principale des réseaux sociaux et condition de leur fonctionnement.

Les entreprises, pour la plupart, commencent à peine à prendre la mesure de ces formes inédites d'incivilités qui n'appartiennent ni aux relations internes ni aux relations externes mais touchent simultanément les salariés, l'organisation, son image et ses publics.

De nombreuses questions se posent alors aux entreprises. Des éléments juridiques et des cas de jurisprudence peuvent permettre d'y répondre (voir " Partie 4 - Approche juridique des incivilités "). Certains dispositifs de prévention sont également mis en œuvre mais s'avèrent encore insuffisants.

Exposition et mise en visibilité des salariés sur Internet

Les réseaux sociaux entraînent de nouvelles incivilités venant des clients, des usagers ou du grand public qui touchent directement et souvent nommément les salariés.

" Les réseaux sociaux ça fait office de défouloir pour beaucoup de nos clients (...). L'effet est dévastateur côté collaborateurs qui se sentent publiquement humiliés, c'est perçu de façon très violente. Il ne faut jamais minimiser les effets sur les collaborateurs. "

DRH, secteur bancaire

" Les enseignants ont de plus en plus peur d'être filmés, enregistrés, diffusés sur les réseaux sociaux, c'est un phénomène très anxiogène. Ce sont eux qui sont directement nommés et non l'établissement ou la formation. "

Chercheur CIVILINUM

Les avis Google ou Pages jaunes peuvent viser les salariés nommément. Ils ont un effet sur l'image de l'organisation mais également sur les personnes.

" Ça touche énormément les praticiens, c'est pour ça qu'on a décidé de répondre et suivre tous les avis Google dorénavant, plus que pour la marque entreprise. "

DRH, clinique vétérinaire

Ces incivilités ont souvent un effet violent sur les individus, elles sont toutefois sous-estimées par les entreprises, qui n'en prennent pas forcément la mesure, et sous-déclarés par les individus, qui ne voient pas ou n'osent pas en rendre compte.

Les relations internes qui s'exposent à l'externe

Les tables rondes ont permis de relever plusieurs témoignages de ce type d'incidents.

Par exemple les évaluations des salariés sur leurs entreprises ou sur leurs managers.

" Quand vous remplissez votre profil sur Viadeo, on vous demande pour chaque entreprise où vous avez travaillé ce que vous pensez de l'entreprise ? de vos managers ? ensuite les informations sont publiques. "

Un membre du groupe

PARTIE 2

Les publications des partenaires sociaux sur les réseaux publics (avec commentaires et retweet) mettant en cause les managers ou les dirigeants d'une entreprise.

" En interne on a un climat social un peu particulier avec des organisations syndicales très actives, quelquefois même violentes en présentiel. Avec les réseaux sociaux comme twitter, les organisations diffusent plusieurs sujets internes vers l'externe. Cela expose les managers, les équipes mais aussi l'image de l'entreprise sur certains sujets. "

Responsable QVT

Les incivilités peuvent alors être intentionnelles comme dans le cas que nous venons de citer ou non intentionnelles. Plusieurs exemples montrent ainsi que les effets d'un post qui viserait ses collègues sont souvent sous-évalués et que les salariés ne mesurent pas toujours la portée d'un commentaire sur les réseaux sociaux.

" En mettant la photo du mauvais travail de son collègue en ligne, sur le coup de l'agacement, cette personne n'avait absolument pas imaginé la portée de son geste et les retombées que cela aurait en interne. "

Responsable dialogue social

De la e-réputation à la souffrance au travail

Les comportements incivils ou agressifs sur les réseaux sociaux ou les commentaires dans les dispositifs d'évaluation en ligne ont donc un effet sur l'image des organisations, ils ont également un effet sur les individus, que les propos incivils émanent d'un client, d'un anonyme ou d'un collègue.

Si la question de la e-réputation est centrale et plutôt bien traitée par les organisations, la prise de conscience des effets sur les individus et du lien avec les RPS et la QVT est récente.

Les entreprises, plutôt habituées à gérer les incivilités en présentiel, n'ont pas mesuré les effets d'audience et de viralité de la communication sur le web.

" Dire d'une personne qu'elle est incompétente, ça ne relève normalement pas de l'injure, surtout lorsque cela arrive une fois, en présentiel. En revanche quand cette déclaration est relayée sur les réseaux sociaux, impossible à supprimer, et apparaît dès qu'on tape le nom du salarié dans Google ? L'impact est beaucoup plus important. Nous ne l'avions pas mesuré. "

Directrice communication, secteur bancaire

Des dispositifs de veille insuffisants

La plupart des organisations que nous avons rencontrées ont un dispositif de veille qui permet d'analyser les propos tenus sur l'organisation, éventuellement sur ses principaux représentants.

Ces dispositifs sont gérés par les services de communication, voire externalisés. Ils ont pour principal objectif de veiller à l'e-réputation de l'entreprise. Ils ne permettent pas de repérer les incivilités à l'encontre de collaborateurs en particulier.

" J'ai mis en place avec ma directrice un système pour suivre la e-réputation de la banque et de ses dirigeants. Nous faisons également de la veille sur quelques personnes extérieures qui ont fait de leur vie un combat contre les banques. Je ne peux pas mettre les 2500 collaborateurs dans mon dispositif de veille, ce serait trop compliqué. "

Chargée de communication, secteur bancaire

Ce sont souvent les collaborateurs eux-mêmes ou leurs proches qui découvrent les propos négatifs en ligne les concernant. Ceci implique que les individus soucieux de leur e-réputation doivent faire leur veille eux-mêmes, comme si les incivilités relevaient de leur responsabilité personnelle.

Confusion vie professionnelle et vie personnelle avec les réseaux sociaux

Votre manager vous demande d'être " amis " avec vous sur Facebook ? Comment réagir ? Vous refusez et il pensera que vous avez quelque chose à cacher, vous acceptez et c'est toute votre vie intime qu'il va découvrir...

Quand les collaborateurs ne délimitent pas strictement leurs vies privée et professionnelle sur les réseaux sociaux, ce qui est souvent le cas, plusieurs témoignages montrent que la vie professionnelle s'invite dans les pages personnelles : vérifier les activités du salarié pendant son temps de travail, pendant ses arrêts maladie, en télétravail, pendant ses vacances, découvrir ses hobbies, les personnes de l'entreprise qu'il fréquente, ses orientations sexuelles, etc...

La confusion est d'autant plus importante qu'on demande souvent aux collaborateurs d'utiliser leurs réseaux personnels (LinkedIn, Twitter mais également Facebook) pour faire de la veille et de la communication corporate.

Des systèmes d'évaluation incivils

Les systèmes d'évaluation en ligne, le plus souvent fondés sur une réaction "à chaud" et quantitative (donner des étoiles ou des smiley) sont des outils producteurs d'incivilités et de maltraitance.

Ils ont des effets très néfastes sur les individus pour plusieurs raisons :

- Ils ne rendent pas compte de la qualité globale du travail effectué mais plutôt de l'humeur de l'utilisateur à ce moment précis
- Ils fragilisent la position des salariés dans leurs interactions avec les publics, en les mettant en situation de demander de "bonnes notes"
- Leur diffusion sur le web donne une visibilité inédite et excessive à des échanges contextualisés et des avis situés

Focus sur les incivilités numériques dans l'enseignement supérieur

Feirouz Boudhokane-Lima, Cindy Felio, Eloria Vigouroux

Sur quels types d'incivilités numériques travaillez-vous dans le cadre de vos recherches auprès des enseignants du supérieur ?

Les recherches que nous menons dans le cadre du projet CIVILINUM concernent les incivilités numériques dans le cadre universitaire. Les enseignants soulignent les problèmes d'invective ou d'agressivité verbales via les supports numériques, notamment pour ce qui concerne la communication par messagerie électronique et par SMS (entre collègues et entre enseignants et étudiants). L'absence de formules de politesse, les maladresses dans l'expression écrite (niveau de langage, orthographe, abréviations, émoticônes, majuscules, injonctions, etc.) sont perçues comme un irrespect des étudiants envers les codes comportementaux et interactionnels usuels dans l'environnement des institutions universitaires. Ces formes d'agressivité se retrouvent également sur les réseaux sociaux où les enseignants peuvent être confrontés à des posts peu valorisants ou franchement hostiles.

Nous nous sommes également intéressées aux pratiques numériques étudiantes pendant les cours. Les usages de l'ordinateur et du téléphone en cours tendent à sortir du cadre éducatif pour aller vers des usages de loisirs (dispersion sur les réseaux sociaux, plateformes de vidéos, messageries personnelles et autres contenus sans lien avec le cours). L'incivilité s'apparente ici à une forme de "télésnobisme", traduction du terme anglais "phubbing", articulation entre "téléphone" et "snobisme". Elle fait référence à l'indifférence des étudiants, qui ont l'esprit centré sur leurs outils numériques au détriment du cours. Ces pratiques sont également révélatrices d'une confusion entre le cadre privé et le cadre universitaire chez les étudiants.

Diriez-vous que ces incivilités ont des effets sur le travail et la qualité de vie au travail des enseignants ?

Absolument. Toutes les formes d'incivilités dont nous parlions précédemment peuvent se traduire par des émotions particulièrement néfastes chez les enseignants, nuisant à la bonne réalisation de leur travail d'enseignement. Le fait de se retrouver malmené par ses étudiants, en cours ou par écrans interposés, peut bien

évidemment affecter leur bien-être, leur motivation et, par conséquent, la qualité de leurs interventions. Un enseignant entrant dans un amphithéâtre avec la boule au ventre est-il dans des conditions favorables pour exercer son travail ?

Ces incivilités sont, la majeure partie du temps, vécues comme des tracasseries quotidiennes pouvant déboucher sur un climat tendu, voire en conflit ouvert et en altercations verbales en ligne et en présentiel.

Ces phénomènes sont-ils pris en compte par les universités (prévention, accompagnement, etc.) ?

La question de la régulation de ces phénomènes semble complexe à traiter dans le milieu universitaire, étant donné que les enseignants sont relativement autonomes, parfois isolés, dans leur travail. Bien qu'ils confient en parler souvent entre eux, cette forme de plainte donne à voir la faiblesse du collectif dans les institutions universitaires, avec une présence fragile des autorités administratives et un soutien peu marqué de ces dernières au bien-être des enseignants.

L'une des solutions possibles réside dans l'élaboration collective d'une charte qualité d'usages des technologies numériques, commune à tout le personnel et impliquant les usages étudiants. Une seule université, dans notre corpus, présente une démarche de cette nature, avec des règles de "savoir vivre numérique" permettant de cadrer les pratiques. Néanmoins, cette charte reste peu appliquée, aucune autorité n'obligeant le personnel à la respecter. Ce type de régulation pose également le risque de la désresponsabilisation de l'institution puisque le choix d'application reste celui de l'enseignant et des étudiants.

Comment les enseignants se préservent-ils des incivilités et y parviennent-ils ?

Comme nous le disions, les enseignants développent ces questions entre eux, voire avec les responsables administratifs des universités. Verbaliser les problèmes et leurs émotions permet dans un premier temps aux enseignants de prendre du recul, de la distance, afin de limiter l'atteinte des problèmes d'incivilité numérique sur le plan émotionnel et affectif.

Le recours au ton humoristique est l'une des stratégies mise en place par nos interlocuteurs qui espèrent ainsi amener les étudiants à prendre conscience du caractère déplacé de leurs pratiques, pour ensuite en discuter avec eux. Plusieurs enseignants prônent une éducation aux bonnes pratiques (comment écrire un mail en respectant la netiquette, règles du bon usage des réseaux sociaux...). Ils essaient ainsi de développer chez leurs étudiants une culture numérique permettant des usages responsables et éthiques.

PARTIE 3

Identifier, prévenir
et réagir





Comment identifier les incivilités numériques ?

RÉDACTION : Aurélie Laborde, Delphine Dupré

SOURCES : - Table ronde "Comment identifier et analyser"

- Travaux des chercheurs du programme CIVILINUM

Une mesure des incivilités numériques presque inexistante

L'ensemble des témoignages recueillis à ce jour montrent que les **incivilités numériques sont très peu signalées par les canaux classiques** (enquêtes RPS, QVT, climat social, etc.) et ce pour de multiples raisons : parce que les individus sont peu sensibilisés à cette question, parce que dans beaucoup d'organisations ces incivilités sont banalisées, ou encore parce qu'il n'existe pas d'indicateurs ou de thématiques sur cette question dans les systèmes de signalement classiques.

▮▮ *Souvent les gens n'identifient pas les incivilités numériques comme étant quelque chose dont on pourrait se plaindre au travail. (...) D'autres n'osent pas en parler et le gardent pour eux, parce qu'ils ont honte ou parce qu'ils ne veulent pas "faire de vague".*

Un médecin du travail

▮▮ *En interne, nous avons un service des réclamations. Je sais pertinemment que ces gens sont exposés à de l'incivisme numérique et ce qui m'interpelle beaucoup c'est qu'ayant travaillé avec eux sur les risques psychosociaux dans des groupes de travail, ces problématiques ne sont pas remontées.*

PARTIE 3

Ça m'interroge au même titre que l'incivisme en interne (...). En tant que préventeur, je m'interroge sur la banalisation de ce genre de pratiques. J'ai découvert le sujet en participant à cette table ronde, moi-même je l'avais subi mais je n'avais pas mis un mot dessus. Donc je pense qu'il y a une méconnaissance sur le sujet qui devrait être traité au même titre que les insultes dans la rue ou au guichet et pourtant le phénomène de banalisation est vraiment impressionnant. "

Responsable sécurité du travail, entreprise de transport

|| *Nous nous sommes lancés depuis trois ans dans une évaluation des RPS (risques psychosociaux) pour les intégrer dans un document unique. Les incivilités numériques ne ressortent jamais. Pourtant c'est bien les relations professionnelles qu'on questionne (...). Mais ça ressort par d'autres canaux, plus au travers de remontées du CHSCT ou de salariés qu'on peut rencontrer. Ça me questionne, Pour quelles raisons ça ne ressort pas ? "*

Psychologue et consultante interne sur la santé au travail

On constate que quand les outils de signalement existent, ils sont **plus souvent dédiés aux incivilités internes qu'externes, aux incivilités en présentiel que numériques**, enfin ils permettent avant tout la **déclaration d'agressions, d'insultes, de menaces** et non d'incivilités considérées comme plus " banales ".

|| *Notre process de signalement interne (fiches à remettre aux managers) ne concerne que les relations entre collaborateurs et clients, rien ne remonte sur le numérique. "*

Un manager dans une banque

|| *Dans les groupes de travail sur la prévention des risques métiers que nous avons mis en place à partir de la méthodologie de l'ANACT, les salariés nous parlent d'agression en règle générale, l'agression du client en face-à-face, l'agression au téléphone, mais jamais on ne va parler d'agression via FB, par rapport à l'adresse mail, etc. "*

Responsable sécurité du travail, entreprise de transport

▮▮ *Nous, nous insistons vraiment auprès des salariés pour qu'ils déclarent en remplissant les fiches agressions. Ça nous permet effectivement de mesurer avec des chiffres l'évolution. Il y a malheureusement une autocensure plus ou moins consciente qui fait que les salariés ne déclarent que les incivilités tellement fortes qu'ils ne peuvent pas faire autrement ". On leur dit pourtant : si vous avez été victime d'une incivilité ou d'une agression et que pour vous ça n'est pas si grave, formalisez-le quand même, ça nous permet au moins d'avoir un historique par rapport à certains clients. "*

Responsable relation client dans une banque

Ces outils de mesure de la qualité des relations externes ont des objectifs le plus souvent à court terme : traitement en priorité des messages les plus virulents, rappels juridiques, changement d'interlocuteur, modération des propos. Ils sont plus rarement utilisés pour accompagner les personnels ou pour mettre en œuvre des politiques de prévention. Or, comment prendre conscience, prévenir et accompagner sans partir d'un état des lieux ?

▮▮ *Aujourd'hui ce qu'on cherche à mesurer à travers les signalement d'incivilités ça n'est pas l'incivilité numérique, le cœur de la problématique c'est soit la relation avec le client soit les impacts médiatiques pour l'entreprise. "*

Responsable communication digitale, secteur bancaire

Les études et les témoignages montrent qu'il n'existe pas d'outils internes aux entreprises visant à identifier, documenter et comprendre les incivilités numériques au travail.

C'est le plus souvent dans les entretiens avec les infirmières, les psychologues ou les médecins du travail que les problèmes liés aux échanges numériques sont rapportés en dernier recours. Tout se passe alors comme si les phénomènes d'incivilités numériques devaient être gérés à l'échelle des individus et non comme une problématique organisationnelle plus large.

▮▮ *Les incivilités numériques ne ressortent pas dans les déclarations de RPS, mais on les retrouve de plus en plus dans les déclarations d'accidents du travail (ex surcharge mentale liée aux mails) (...). On attend d'arriver à un degré de problème où on fait remonter l'accident du travail pour le rendre visible. "*

Psychologue du travail

PARTIE 3

W *Lorsqu'on est en contact avec les patients, là ils ont des histoires à raconter. C'est intéressant de voir que ça ne remonte pas au niveau du collectif mais dans le suivi individualisé des personnes. "*

Médecin du travail

Inciter à faire remonter les incivilités numériques ou mettre des méthodes d'analyse pour les identifier c'est à terme **mieux les comprendre pour pouvoir les prévenir**, c'est aussi analyser ces phénomènes à l'échelle du collectif et des problématiques plus large de la communication au travail en se décentrant de la stigmatisation individuelle, c'est un enjeu essentiel pour les organisations.

W *Bien souvent, il y a un flux d'incivilités/agressions qui est croissant mais qui est tellement noyé dans le quotidien que c'est un sentiment diffus, pas tellement palpable. Par contre quand on a les chiffres en face, là on prend la réalité en pleine figure. Ça nous sert vraiment de base d'échange avec les équipes. Ça évite aussi que les collaborateurs se sentent isolés par rapport à ce phénomène-là. Ça permet de leur expliquer que ça n'est pas eux qui sont " fous " non c'est bien une réalité derrière. C'est important que chacun ne reste pas dans son coin, parler du phénomène et le prendre en considération auprès des équipes c'est déjà une partie, c'est le début de la résolution du problème. "*

Responsable service clientèle, secteur bancaire

FOCUS

Bien identifier c'est bien nommer

Incivilités, agressivité, irritants, agression, incident, accident, incivilité... les termes employés par les organisations influent sur le type d'informations qui sont signalées par les salariés et la façon dont celles-ci seront traitées par la suite.

" C'est sûr qu'utiliser le terme agressivité ça incite les agents à s'autocensurer (...). Effectivement, je ne m'étais jamais fait la réflexion mais le fait de parler d'incivilité pour décrire une agression c'est déjà dans un niveau tellement élevé qu'en dessous j'y suis pas donc je fais pas remonter, donc j'en parle pas et je m'autocensure. "

Manager relation client bancaire

"Je pense qu'il y a quand même une méconnaissance de " ce qu'on a le droit de faire ou de ne pas faire au travail ". Je pense qu'une sensibilisation sur le sujet est nécessaire, tant pour les émetteurs d'incivilités numériques (potentiellement nous le sommes tous à un moment donné) que pour les victimes. Sensibiliser c'est aussi mettre un mot dessus. Il faut l'expliquer pour faire exister et pour rompre aussi ce sentiment d'isolement parce que quand on reçoit ça tout seul on se dit " ben, c'est peut-être parce que effectivement je suis un peu fatigué, et que du coup je le prends un peu plus mal... "

Psychologue du travail

Quels outils de signalement et de mesure ?

Nous reprenons ici deux principaux types d'outils utilisés : des **outils de veille automatisée** d'une part et de **signalement** d'autre part. Ces outils sont presque exclusivement mis en œuvre dans le cadre des relations clients ou du contrôle de l'e-réputation des entreprises.

Les outils de mesure automatique : *listening* et *text mining*

Plusieurs outils dits de *listening* ont été cités à l'occasion des témoignages et des tables rondes.

- Des outils de mesure de la " tonalité " des messages (analyse linguistique). Ces outils permettent d'analyser les communications écrites, les mails entrants comme les publications sur les réseaux sociaux. Ils analysent généralement les messages comme positifs, neutres, négatifs.
- Les médias sociaux comme Facebook proposent également d'interdire l'affichage public des messages via des " mots noirs ", toutefois le modèle de ces réseaux étant basé sur la " liberté d'expression ", les possibilités de modération avant diffusion sont limitées. Seul l'administrateur et le responsable des contenus de la page Facebook peuvent voir ces messages.

Le *listening* a généralement pour principal objectif d'identifier les messages à traiter en priorité, le plus souvent ils ne proposent pas de regard ou d'analyse sur la nature, les effets ou l'intensité des incivilités ou des agressions numériques. D'autre part, ces outils restent des machines et comprennent difficilement le langage naturel, ils ne peuvent donc pas traiter l'ironie, le discours détourné, etc. Même si l'intelligence artificielle fait progresser les analyses de ces outils, l'interprétation humaine est souvent nécessaire pour requalifier. Enfin, les mots clefs choisis par l'entreprise doivent être cités nommément pour que les outils puissent repérer les messages. Un message incivil citant le nom d'un salarié sur les réseaux sociaux et sans citer l'entreprise ne sera pas repéré par les outils de veille.

Les " fiches de signalement " - outil de déclaration d'incidents

Plusieurs experts rencontrés utilisent des " fiches de signalement ", essentiellement dans le cadre des services de relations clients. Il s'agit le plus souvent d'outils numériques mais on trouve également des procédures de signalement papier. On parle de " fiches incivilités ", " fiches agressions ".

Le plus souvent, des outils dédiés aux déclarations d'incidents en présentiel ou au téléphone, qui aujourd'hui s'élargissent aux échanges numériques.



Sur 600 signalements réalisés depuis le 1^{er} janvier, à peu près 10 % concernent des incivilités numériques, toutes des incivilités par mails. "

Chargé sécurité, structure publique

PARTIE 3

Nous n'avons pas eu de témoignages sur des outils de signalement dédiés aux incivilités internes. En revanche, les outils de signalement d'incivilités externes peuvent être détournés pour déclarer des incivilités internes.

Ces fiches de signalement, au-delà des réactions immédiates qu'elles permettent, peuvent aussi être utilisées, dans certaines organisations, à des fins de mesure (évolution et nature des incivilités), de prévention (organiser des formations) et de réaction (réagir aux signalements les plus urgents).

Les outils qui pourraient être utilisés

Les enquêtes annuelles QVT, Climat social pourraient être utilisées profitablement pour identifier les dysfonctionnements liés aux communications numériques. Le plus souvent, ces enquêtes n'intègrent pas d'indicateurs propres aux incivilités numériques d'une part et les salariés ne sont pas suffisamment sensibilisés pour faire remonter leurs expériences d'incivilités numériques d'autre part.

Le document unique d'évaluation des risques, qui intègre déjà les RPS, pourrait également proposer des indicateurs destinés à analyser et évaluer les risques et modes de prévention liés aux incivilités numériques.

Les enquêtes nationales et internationales : l'enquête SUMER (RPOS sur les conditions de travail) menée par la Direction Générale du Travail et la DARES, ainsi que l'enquête " Conditions de travail-risques psychosociaux " réalisée par la DARES et l'INSEE, se basent sur le rapport Gollac. Ces deux enquêtes nationales n'intègrent pas d'indicateurs visant spécifiquement les incivilités numériques. On va par exemple mesurer ce qu'on appelle les " comportements hostiles " ou *adverse behaviors* mais uniquement dans les relations en présentiel. Un certain nombre de thématiques sur numérique et travail pourraient toutefois permettre d'en rendre compte.

D'après ces enquêtes, les professionnels interrogés seraient de plus en plus confrontés à :

- un rythme de travail dicté par un suivi informatisé
- un contrôle du travail par des outils informatiques (ce qui contribue à la réduction de l'autonomie dont bénéficient certains salariés).
- des difficultés, liées à l'usage des outils numériques, à maintenir un équilibre entre vie personnelle et professionnelle.

Des méthodes de mesure des incivilités numériques

Il est très difficile de proposer des méthodes et indicateurs utilisables dans tous les contextes organisationnels. Chaque organisation, chaque collectif, génère ses propres approches de la communication numérique, en fonction de sa culture et de son histoire.

|| *Je suis pessimiste sur la mise en place d'indicateurs partagés, justement parce que les incivilités numériques sont propres à un outil et propres à une culture du travail.* "

Marie-Line Félonneau, chercheuse en psychologie sociale

Les chercheurs anglo-saxons, majoritairement des psychosociologues, mesurent les *cyber incivilities* à partir d'échelles de mesure (graduation qui marque une intensité) et de questionnaires auto administrés. Ce sont généralement des questionnaires conçus pour les incivilités en présentiel qui intègrent la dimension numérique en ajoutant la mention "en ligne" à la fin de chaque question. Ainsi conçus, ces questionnaires ne permettent pas de mettre au jour les particularités de la relation numérique et ses effets spécifiques. La question du contexte n'est pas prise en compte.

Les questions sont alors les suivantes :

Au cours des mois derniers vous est-il arrivé de vous trouver dans une situation au cours de laquelle votre manager ou vos collègues vous auraient humilié ou traité de manière condescendante en ligne ? Auraient accordé peu d'intérêt et d'attention à vos propos en ligne ? Auraient proféré des remarques dépréciatrices à votre égard en ligne ? Se seraient adressés à vous de manière informelle et incorrecte en ligne ? Auraient mis votre jugement en doute sur un sujet relevant de votre domaine de compétence en ligne ? Vous auraient obligé à révéler des informations sur votre vie privée en ligne ?

Incivilité et excusabilité

Marie-Line Félonneau, Professeur en Psychologie Sociale et chercheuse dans le programme CIVILINUM. Elle travaille depuis plusieurs années sur les questions de normativités sociales, d'identité et de relations intergroupes.

Comment définissez-vous l'incivilité et qu'est-ce que l'excusabilité ?

Pour moi, l'incivilité est un construit social. Les incivilités sont des indicateurs d'évolution des relations entre les personnes. On voit bien qu'aujourd'hui les normes de politesse, les interactions disons les plus désirables socialement, évoluent. La question, s'il s'avère que ces normes évoluent c'est quel est leur nouveau périmètre ? Comment changent-elles, dans quels contextes, pour quelles personnes ?

Ce sont aussi souvent des stratégies adaptatives, qui peuvent être quelquefois "utiles" pour les organisations, tout en s'avérant à terme "toxiques" pour les individus. On est toujours entre ces deux options.

Avant d'étudier les incivilités, dans un contexte donné, je vais essayer d'identifier ce qu'est une incivilité pour les personnes que j'étudie. Nous faisons le plus souvent des tests d'association ("Quand je vous dis incivilité, qu'est-ce que vous me répondez ?") pour obtenir une liste d'incivilités dans un contexte donné pour des individus donnés. Ensuite on mesure la fréquence puis la perception. C'est là que le concept d'excusabilité intervient.

C'est une façon de parler de la gravité perçue. Mais quand on dit gravité, il y a une dramatisation et un aspect assez moraliste. On préfère donc utiliser le terme

PARTIE 3

d'excusabilité associé à chaque incivilité spécifique, ce qui permet de mesurer le positionnement du répondant par rapport à ce type de comportement.

L'une de nos recherches récentes montre par exemple qu'il existe une forte présomption de lien entre multi-communication et production d'incivilités. Reste à savoir ensuite si ces incivilités sont considérées comme excusables ou pas.

En effet, on peut se demander à quel moment une incivilité, devenue fréquente et donc excusable, n'en est plus une ? A quel moment devient-elle une nouvelle norme de communication ?

Quels avantages et quelles limites de cette approche ?

L'avantage du recours à la notion d'excusabilité est qu'elle contourne le caractère moral ou moraliste de la question tout en se rapprochant de la notion de tolérance. Il ne s'agit pas de tolérer ou condamner a priori les incivilités des autres mais de se demander si on est soi-même susceptible de les commettre. Dans ce cas, elles deviennent plus excusables.

Une des limites de cette approche est la même pour tous les questionnaires auto-rapportés. On n'est jamais sûr que les participants répondent de façon tout à fait sincère à la question, notamment en fonction de la pression à la désirabilité sociale. Celle-ci pousse en effet à émettre des réponses conformes à ce que l'on imagine être la réponse attendue par l'interlocuteur.

Pourrait-on tirer profit de cette approche pour mesurer les incivilités numériques dans les entreprises ?

Sans doute. Chaque entreprise est une organisation donnée et en constante transformation de rapports sociaux et arrangements de règles sociales explicites et implicites. Or, les incivilités viennent, à un moment donné, transgresser la norme de communication en vigueur et ce qu'il est important de mesurer, c'est l'impact de cette transgression sur la qualité de vie au travail. Mais pour ce faire, encore faut-il avoir, au préalable, identifié les limites de ce qui est tolérable ou non, tant pour les individus eux-mêmes que pour le collectif. Cette approche permet donc l'identification et la caractérisation des comportements jugés inadaptés dans un contexte de communication donnée afin d'en prévenir l'éventuelle toxicité.

Des indicateurs issus du cyber harcèlement

Delphine Dupré, doctorante en Sciences de l'information et de la communication dans le cadre du programme CIVILINUM.

Pourrait-on tirer profit des travaux actuels sur le cyber-harcèlement au travail pour mesurer les incivilités numériques au travail ?

A ce jour, l'intérêt des chercheurs anglo-saxons qui étudient les difficultés relationnelles médiatisées par les TIC en contexte de travail s'est porté principalement sur le cyber harcèlement (workplace cyberbullying). Ils appréhendent le harcèlement comme un phénomène graduel, amorcé par des micro-agressions subtiles qui s'intensifient progressivement. Leurs questionnaires ont été conçus pour refléter cette gradation et intègrent un certain nombre d'items qui pourraient convenir à l'étude des incivilités numériques. Ces items consistent en plusieurs questions auxquelles les sujets de l'enquête doivent répondre par un choix sur une échelle graduée du type : « tout à fait d'accord, plutôt d'accord, pas vraiment d'accord, tout à fait d'accord » ou "jamais, rarement, souvent, toujours " etc.

Voici plusieurs exemples, issus de ces questionnaires, qui pourraient être intégrés dans des enquêtes de climat social ou d'identification des RPS :

Au cours des 6 derniers mois, vous est-il arrivé, dans le cadre de vos échanges numériques avec vos collègues ou vos managers...

- De recevoir des messages qui entraînent une charge de travail difficilement gérable.*
- De recevoir des messages peu respectueux.*
- De recevoir des mails rédigés en lettres majuscules, en gras et avec plusieurs points d'exclamation.*
- De recevoir des directives et/ou des informations contradictoires.*
- De recevoir des messages désobligeants avec plusieurs destinataires en copie.*
- De recevoir des demandes abruptes.*
- De recevoir des critiques sur votre travail.*
- De ne pas être consulté sur des sujets qui relèvent de votre domaine.*
- D'être exclu d'une liste de diffusion qui relève de votre domaine.*
- De recevoir des critiques personnelles.*
- D'être l'objet de rumeurs qui circulent via les outils de communication digitaux.*
- De constater que des informations personnelles ont été diffusées sans votre consentement.*
- De recevoir des menaces*
- De recevoir des messages rédigés dans un langage non professionnel (insultes, etc.)*

Quels avantages et quelles limites à ce type de questions ?

Ces questionnaires permettent d'obtenir des résultats quantifiables et de faire remonter des problématiques qui n'émergent pas nécessairement dans les enquêtes RPS/QVT classiques. Toutefois, les items proposés ne correspondent pas nécessairement au vécu des sujets de l'enquête et ne fournissent aucune clé de compréhension du contexte dans lequel les incivilités numériques s'inscrivent.

Référence : DUPRE, Delphine, 2018. Cyber harcèlement au travail : revue de la littérature anglophone. In : Communication et organisation. n° 54, p. 171-188. DOI 10.4000/communicationorganisation.7109.

Méthode des incidents critiques

Valérie Carayol, Professeur en Sciences de l'Information et de la Communication et co-responsable du programme CIVILINUM.

Qu'est-ce que la méthode des incidents critiques ?

La méthode des incidents critiques est une méthode d'investigation qualitative, ce qui implique qu'elle cherche à comprendre et analyser des phénomènes complexes en profondeur, pour mieux les cerner. Elle peut nécessiter la mise en place d'entretiens individuels ou collectifs, comme des focus groups, par exemple.

L'objectif de cette méthode est d'amener les personnes interrogées à s'exprimer sur un sujet en prenant comme clé d'entrée un événement marquant de leur expérience, ayant induit une réaction de leur part, ou la prise de conscience d'un phénomène spécifique.

Par exemple, dans le cadre de sa thèse de doctorat, Cindy Félio a mené une enquête sur l'usage intensif des outils de communication digitaux par les cadres. Elle a réalisé plusieurs entretiens individuels avec la méthode des incidents critiques. Au cours de chaque entretien, la discussion était lancée par la question suivante : " Pensez à une (ou plusieurs) situation(s) concrète(s) que vous avez vécue(s) directement en lien avec votre travail dans lesquelles l'utilisation d'une TIC a joué un rôle majeur. "

Grâce à cette méthode, nous avons pu identifier les situations " à risque " induisant des changements de comportements et identifier différents risques psychosociaux auxquels les cadres équipés en TIC sont confrontés. Elle a également pu identifier leurs stratégies pour faire face aux problèmes liés à l'hyperconnexion. Un phénomène qui a permis de mettre à jour une augmentation des incivilités entre salariés, et qui nous a incité à mener la recherche actuelle.

Quels avantages et quelles limites à cette approche ? Comment pourrait-elle être utilisée en entreprise ?

Cette méthode, déjà largement utilisée dans l'analyse dite post mortem des crises et accidents, a le mérite de pouvoir être mobilisée avec des collectifs de travail pour analyser des phénomènes complexes qui n'ont pas été anticipés par le management et n'entrent pas dans la focale des processus existants. Elle permet de faire des retours d'expériences fins et situés, tout en collectant des informations précises sur ce qui fait sens et mérite d'être mis au centre de l'attention dans l'amélioration des processus et situations de travail. Les informations collectées tiennent compte du contexte et des caractéristiques spécifiques de l'organisation et de la situation de travail. Elles sont particulièrement précieuses pour initier et expérimenter de nouvelles pratiques, articulées sur des besoins avérés de l'organisation et des salariés.

La méthode des incidents critiques est souvent une première étape pour comprendre un phénomène en profondeur, d'autres types d'analyses peuvent prendre le relais pour vérifier la portée et la validité des informations collectées sur de plus grands échantillons de salariés.

Références : Carayol, V. et alii (dir). 2017. *La Laisse électronique. Les cadres débordés par les TIC*, Pessac, Presses de la MSHA. Félio, C., & Carayol, V. 2013. *Apports de la technique des incidents critiques à l'étude des pratiques d'hyper connexion des cadres*. In *Communication et débat public : les réseaux numériques au service de la démocratie ?* Paris : L'Harmattan (p. 229–238).



Comment les prévenir, agir, réguler

RÉDACTION : Anne-Laure Cuq

SOURCES : - Table ronde "*Comment prévenir et accompagner ?*"

- Témoignages

Bien que le sujet soit encore relativement récent, depuis quelques temps maintenant, conscientes de l'impact des incivilités numériques, certaines organisations se saisissent du sujet et mettent en place des initiatives pour tenter de les prévenir et les réguler.

Pour les collaborateurs dont le métier est la relation client à distance, la gestion de l'incivilité est une question identifiée et traitée de longue date. La nécessité d'outiller ces collaborateurs est prise en compte : formation à la gestion des conflits ou réponses type pré-rédigées sont des outils éprouvés. L'entreprise doit aujourd'hui adapter ces pratiques à de nouvelles formes de relation, mais nous sommes là dans un champ bien identifié.

De la même façon, à l'occasion des formations à l'usage des outils de communication numériques, la question des incivilités peut être prise en compte mais cela ne touchera là encore qu'un volant très restreint de salariés.

Il en va tout autrement lorsqu'il s'agit de sensibiliser, de former, d'accompagner l'ensemble de ses collaborateurs. C'est cette approche large et transversale qui va nous intéresser.

En préambule, il est essentiel de poser que, comme toute action visant à transformer les pratiques au sein de l'entreprise, le portage du sujet au plus haut niveau de l'entreprise comme l'exemplarité de la direction, et conséquemment, de toute la ligne managériale, sont des prérequis indispensables à la réussite de ces initiatives.

PARTIE 3

W *Je pense que c'est quelque chose qui doit s'intégrer dans une démarche d'entreprise, un projet d'entreprise et être porté par la direction. À partir du moment où c'est porté par la direction et qu'il y a une politique qui est connue et comprise par tout le monde, elle peut être déployée au sein de chaque direction, au sein de chaque équipe. (...) Mais tant que ça n'est pas porté en plus haut lieu et que ça n'est pas clair au sein de l'entreprise et de la direction... ça ne peut pas fonctionner. "*

Responsable sécurité au travail

Il n'existe pas de solution universelle, applicable à toutes les organisations. Nous avons toutefois pu dégager trois grandes familles d'actions génériques qui peuvent s'appliquer largement à partir du moment où l'on tient compte du contexte de l'organisation.

Faire prendre conscience

Lorsque l'on écoute les témoignages, toutes et tous affirment subir des incivilités numérique de la part des collègues, du manager, des clients... mais l'incivilité est toujours le fait de l'autre. Il est très rare d'entendre dire que nous portons une responsabilité collective or, tel est bien le cas.

Partant, travailler sur la prise de conscience, individuelle et collective, est essentiel si l'on veut voir évoluer les choses. Un travail important doit être réalisé pour que chacun identifie les conséquences, pour lui-même et pour les autres, de ses propres pratiques.

Cette absence de prise de conscience oblige à aborder le sujet par des moyens détournés. Ainsi, traiter du sujet mais en le nommant autrement permettra de sensibiliser les collaborateurs : on ne s'intéressera pas à un outil nous amenant à être moins incivil si l'on n'a pas conscience de l'être.

L'humour peut également être un ressort utile qui permettra d'interpeller sans accuser.

EXEMPLE



Des saynètes de théâtre permettent d'aborder le sujet sous un angle humoristique mais aussi d'humaniser, de personnifier et ainsi de faire prendre conscience qu'on est intrusif ou qu'on interrompt un interlocuteur qui a de nombreuses tâches à réaliser et des délais à tenir.

L'entreprise pourra également mener une **enquête**, diffuser un **questionnaire interne**, amenant ainsi chacun à s'interroger sur son propre comportement : le questionnement, en spécifiant et en nommant des comportements, est le premier pas menant à la prise de conscience. Des restitutions collectives des résultats, animées par un tiers, permettent un partage et une prise de hauteur.

Proposer des outils d'**auto-diagnostic**, façon psycho-test de magazine, permettra également une réelle prise de conscience tout en gardant un aspect ludique, gage d'un meilleur taux de participation qu'une enquête classique qui ne touchera jamais les plus fermés.

Poser les règles

Nous avons identifié qu'une des raisons essentielles de la survenue d'incivilités numériques est l'absence de normes partagées et de règles d'usage. Lorsqu'il a été identifié que les usages au sein d'un groupe, dans la forme comme dans le fond, conduisent à des incivilités numériques, il apparaît alors nécessaire de formaliser des règles.

Les chartes et guides de bonnes pratiques sont de plus en plus nombreux, notamment depuis la loi sur le droit à la déconnexion. En posant les fondamentaux, les usages et les normes en vigueur dans l'entreprise, elles servent de repères pour un rappel à la norme, connue et partagée, quand cela s'avère nécessaire. Bien plus que de prévention, elles jouent un rôle de régulation.

Qui plus est, ces outils sont généralement peu connus des salariés, peu suivis dans les pratiques quotidiennes, notamment des cadres, et donnent rarement lieu à des formations, des rappels réguliers de sensibilisation ou encore des réflexions plus larges sur les pratiques d'information et de communication au sein des organisations.

▮▮ *Ça veut dire quoi une politique d'entreprise claire sur le sujet ? Parce que combien de chartes on voit qui sont écrites sur du papier glacé et qui ne fonctionnent pas, qui ne sont pas mises en œuvre en fait... "*

Consultante interne en santé au travail

Des règles formelles peuvent être proposées, notamment autour de **régulation des horaires des échanges numériques**.

EXEMPLE



Imposer l'ajout d'une mention dans les signatures mails " Si vous recevez ce courriel pendant vos temps non travaillés, il ne requiert ni prise de connaissance ni réponse immédiate de votre part " ou mentionner les horaires sur un compte twitter " À votre écoute : lun - ven. / 9h - 17h "

Certaines organisations font le choix d'utiliser des pop-up pour notifier ces règles horaires. Lorsqu'un collaborateur envoie un mail en dehors d'une certaine plage horaire définie comme la plage " normale " de travail par l'entreprise, une fenêtre s'ouvre avec un message invitant le collaborateur à différer son envoi s'il ne revêt pas un caractère d'urgence. L'apparition de telles fenêtres peut toutefois être jugée comme très intrusive.

Le plus souvent ces règles sont " imposées par le haut ", de façon unilatérale et descendante, ce qui constitue une de leurs limites essentielles.

PARTIE 3

Une manière de leur donner un minimum de poids et de les ancrer dans la réalité de l'organisation concernée est de les co-construire avec les salariés.

Plus qu'une règle formelle, il s'agit de définir, à l'échelle de petits collectifs de travail voir de binômes, les usages et les limites acceptés.

W *Je pense qu'il y a des choses en termes d'éthique professionnelle au travail qui doivent être discutées à plusieurs : si je sais qu'avec mon chef en fait on se fait un texto plutôt que de se voir parce que c'est ce mode de fonctionnement qu'on a décidé d'instaurer entre nous, c'est clair. Et je m'en fiche s'il ne me dit pas bonjour au début du mail parce que il m'envoie une info urgente et qu'il me dit " débrouille-toi là-dessus ". Mais uniquement si je sais que c'est clair entre nous et que c'est notre façon de fonctionner... "*

Consultante interne sur la santé au travail

FOCUS

La méthode I-POD : Pieds Oreilles Doigts mise en place par une direction de l'entreprise RTE (Réseau de Transport d'Électricité)

" Pour limiter les incivilités numériques, limitez les interactions numériques "

Une direction de l'entreprise RTE propose des alternatives au numérique à ses salariés avec la méthode I-POD : Pieds Oreilles Doigts.

Cette proposition a émergé dans un contexte où des collègues d'un même service ou avec des bureaux très proches s'envoyaient des mails au lieu d'échanger verbalement ; cela pouvait même aller jusqu'à des échanges d'une trentaine de mails entraînant alors des tensions, parfois un ressenti de violence, tandis qu'un simple échange, y compris à la machine à café, aurait permis de mieux travailler dans un climat plus serein. L'une des directions concernées a donc décidé, en concertation avec les salariés, de privilégier les échanges physiques et verbaux et de n'utiliser le mail que pour des informations ou des sujets qui ne demandent pas de réponse immédiate :

> d'abord on se déplace : pied = P,

> si ce n'est pas possible on téléphone : oreilles = O

> et enfin, on utilise le mail : doigts =D, ce qui donne IPOD.

Après quelques mois de mise en place de cette " philosophie ", en dehors de toute " grande démarche ", bien que le mail reste encore trop présent, cela fonctionne et les salariés y font attention. "

La responsable QVT de la structure

Communiquer largement

Une fois les usages et normes définis, une clef essentielle de réussite de leur application est la diffusion de l'information et son accompagnement en proximité.

Utiliser les temps d'échange existants

Les réunions, quel que soit leur format ou leur dimensionnement, constituent des espaces de régulation et peuvent être le lieu de ce type de communication.

II *C'est au manager de faire sa pédagogie et nous on a des outils de communication maintenant qui sont en place style réunion de service, point cinq minutes, quart d'heure sécurité, dans lesquels ça peut être des thèmes qui sont abordés par le manager avec un débrief pendant dix, quinze minutes où on parle de ce sujet-là au sein de l'équipe. Je pense que ça peut être un bon moyen de diffuser. "*

Responsable sûreté

Créer des moments d'échange dédiés

D'autres entreprises font le choix de communiquer largement, en organisant un événement dédié. C'est le cas d'une initiative originale à laquelle ont participé le Groupe La Poste, Keolis Bordeaux Métropole et BNP Paribas Personal Finance. Toutes trois ont organisé en février 2017 une " Semaine du respect " commune dédiée aux incivilités numériques. Au cours de cette semaine, chaque entreprise a décliné des actions en interne. Un temps commun réunissant des managers de ces trois entreprises a été organisé amplifiant ainsi l'écho donné à la démarche. Il était dédié à un partage de pratiques et visait à donner des clés de compréhension et des repères pour l'ensemble des salariés.

Une semaine événementielle sera également l'occasion de greffer différents formats de sensibilisation et d'information : animations, ateliers, jeux... autant d'outils et de temps forts pour marquer les esprits. Des outils peuvent être spécifiquement créés à l'occasion d'une telle semaine mais c'est aussi l'occasion de rappeler l'existence de certains.

EXEMPLE



L'entreprise Keolis Bordeaux Métropole dispose d'un programme Keomail dédié à l'usage du mail qui comprend un module d'e-learning couplé à une campagne d'affichage. Cette campagne a été reprise à l'occasion de la " Semaine du respect " en réalisant des chevalets disposés dans les salles de réunion et au sein du restaurant d'entreprise.

Prendre le contre-pied du numérique / Hacker un support papier

Comme dans l'exemple précédent, une stratégie efficace pour faire passer un message de sensibilisation sera de prendre le contre-pied du numérique en utilisant un autre canal pour en parler, en ciblant un outil dont on sait qu'il est une ressource pour les collaborateurs.

Exemple de détournement d'un support papier : glisser des conseils et règles d'usage dans un agenda papier qui est utilisé par les salariés pour leurs roulements de repos augmentera leurs chances d'être lus en comparaison des classiques chartes et guides.

FOCUS 1

Fausse bonne idée : la " journée sans mail "

Elle a été un temps plébiscitée par plusieurs organisations mais le principe même de " l'interdiction " du mail est généralement mal vécu et perçu comme très coercitif. Elle rencontre par ailleurs des limites majeures.

Tout d'abord cela ne vaut qu'en interne, les échanges avec l'extérieur ne pouvant être stoppés.

Ensuite, cela repose sur la simple bonne volonté des salariés de jouer le jeu ce dont on peut douter quand on sait que la contrainte individuelle est très forte et immédiate (même sur le temps privé, une très grande majorité de salariés consulte ses mails professionnels plusieurs fois par jour) et le bénéfice potentiel apparaît mineur, lointain et incertain (si cette journée contribue à changer les comportements, peut-être que, à terme, les collaborateurs recevront moins de mails).

Changer les comportements requiert un temps long et une approche globale qui ne pourra se contenter d'une action, certes emblématique, mais au global inefficace à elle seule.

FOCUS 2

En amont de l'utilisateur

Avant même de s'intéresser aux usages et mésusages des outils de communication numérique, il y aurait un travail plus détaillé à faire sur les différents paramétrages des dispositifs de communication à distance de nos boîtes mails aux workflow de relations clients, qui intègrent d'emblée des incivilités dans la forme et dans les usages qu'ils imposent.

Les dispositifs numériques qui accompagnent et encadrent le travail sont en effet bien souvent conçus et pensés " à distance " des futurs utilisateurs et du travail tel qu'il fait sens pour eux.

Cet écart entre travail prescrit par l'outil et vécu par les salariés est également fréquemment porteur d'incivilités. Il faut souhaiter que ceux qui pensent, conçoivent et designent les outils, accèdent à une réelle prise de conscience et anticipent cette question des incivilités portées en propre par les outils eux-mêmes et leur paramétrage par défaut.

PARTIE 4

Approche juridique des incivilités

RÉDACTION : Claire CAZEILLES-LAURENT

SOURCE :

Table ronde du 5 juillet 2018 (Intervenants : Loïc Lerouge, Chargé de recherche au CNRS, Université de Bordeaux, Sébastien Millet, Avocat à la Cour Ellipse Avocats, Vincent Coyac, Juriste Direction Régionale Nouvelle-Aquitaine Pôle emploi)





L'encadrement juridique de la notion d'incivilité numérique

Les incivilités numériques ont-elles une définition juridique ?

En lançant une brève recherche sur légifrance, on obtient une occurrence sur le terme incivilité (dans le code de procédure pénal) et aucune lorsque l'on accole au terme d'incivilité celui de numérique.

Il y a bien eu une tentative de définition des incivilités dans le projet de loi pour l'égalité des chances : " les désordres et comportements d'inconduite qui, sans être expressément visés par le code pénal, constituent des manquements aux règles élémentaires de vie en société " mais on pressent qu'elle ne s'adapte pas tout à fait aux incivilités numériques.

Si l'accord cadre européen sur le harcèlement et la violence au travail du 26 avril 2007 ne mentionne pas les incivilités, l'accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail du 26 mars 2010 convoque le terme d'incivilité de manière appuyée pour définir la violence au travail ; mais d'incivilité numérique, nulle trace :

" La violence au travail se produit lorsqu'un ou plusieurs salariés sont agressés dans des circonstances liées au travail. Elle va du manque de respect à la manifestation de la volonté de nuire, de détruire, de l'incivilité à l'agression physique.

Les incivilités contribuent à la dégradation des conditions de travail, notamment pour les salariés qui sont en relation quotidienne avec le public, et rendent difficile la vie en commun.

Les entreprises qui laissent les incivilités s'installer, les banalisent et favorisent l'émergence d'actes plus graves de violence et de harcèlement. "

Le cadre est donc planté, le droit ne connaît pas le vocable d'incivilité numérique.

Est-il pour autant étranger à la notion ? S'agit-il d'un OJNI (Objet Juridique Non Identifié) ? Pas si sûr.

En préambule, on peut rappeler que le monde juridique ne se saisit pas spontanément d'une question pour s'interroger sur la manière de la traiter : que ce soit dans une logique de prévention ou de contentieux, il faut qu'un risque soit identifié pour être appréhendé. Or, on retrouve là une des limites du thème des incivilités numériques qui ne concerne pas exclusivement ses aspects juridiques, *c'est leur sous-signalement*.

Autre caractéristique des incivilités numériques qui a déjà été évoquée et qui a une incidence sur leur appréhension juridique, c'est le fait que le mot incivilité peut être vu comme une sorte de mot valise ou qui, en tous cas, recouvre des réalités très diverses.

Ces précisions préalables admises, une fois que l'on se saisit de la question sous l'angle juridique, on peut distinguer : les comportements qui peuvent relever franchement d'une qualification juridique (l'injure, la diffamation) d'une part, des petits irritants du quotidien, d'autre part.

On pourrait céder à la tentation de ne traiter que les premières, plus évidentes, mais ce serait ignorer que les secondes peuvent être le terreau de situations graves (le harcèlement), c'est d'ailleurs ce que pointe l'accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail.

FOCUS

INJURE ET DIFFAMATION

Une injure est une parole, un écrit, une expression quelconque de la pensée adressés à une personne dans l'intention de la blesser ou de l'offenser.

La diffamation est une allégation ou l'imputation d'un fait qui porte atteinte à l'honneur et à la considération d'une personne. Elle relève d'une procédure spécifique permettant de protéger la liberté d'expression.

L'injure et la diffamation peut être privée ou publique, à caractère ou non raciste, sexiste, homophobe, handiphobe.

La peine maximale encourue est d'un an d'emprisonnement et 45 000 € d'amende.

Sources :

Loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse : articles 32, 33 et 65-3

Code pénal : articles R625-8-1 et R 625-8

www.service-public.fr

HARCÈLEMENT

Le harcèlement moral se manifeste par des agissements malveillants répétés (le caractère répétitif n'est pas requis lorsque le harcèlement est discriminatoire) : remarques désobligeantes, intimidations, insultes...

Ces agissements entraînent une forte dégradation des conditions de travail de la victime et peuvent porter atteinte à ses droits et à sa dignité, altérer sa santé physique ou mentale, ou compromettre son avenir professionnel.

L'auteur de harcèlement moral est passible de sanctions disciplinaires et d'une peine allant jusqu'à 2 ans de prison et 30 000 € d'amende.

Sources :

Code pénal : articles 222-33-2 à 222-33-2-2

Code du travail : articles L1152-2, L1154-1, L1154-2 et L1155-1 à L1155-2

Loi n°83-634 du 13 juillet 1983 : article 6 quinquies

Circulaire du 12 novembre 2012 relative au harcèlement et à la discrimination au travail

Le harcèlement sexuel se caractérise par le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle ou sexiste, qui portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, ou créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante.

Est assimilée au harcèlement sexuel toute forme de pression grave (même non répétée) dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte sexuel, au profit de l'auteur des faits ou d'un tiers.

L'auteur de harcèlement moral est passible de sanctions disciplinaires et d'une peine allant jusqu'à 3 ans de prison et 45 000 € d'amende.

Sources :

Code pénal : articles 222-32 et 222-33

Code du travail : articles L1153-1 à L1153-6

Loi n°83-634 du 13 juillet 1983 : article 6ter

Circulaire du 9 mars 2018 relative à la lutte contre les violences sexuelles dans la fonction publique

Circulaire du 12 novembre 2012 relative au harcèlement et à la discrimination au travail

www.service-public.fr

Définir juridiquement les incivilités numériques : opportunité ou fausse bonne idée ?

Poser une définition juridique et donc une qualification des faits a pour objectif d'associer à cette définition un régime juridique et par conséquent d'identifier les droits, obligations et sanctions qui en découlent.

Y'aurait-il intérêt à ce qu'au-delà des délits évoqués, le législateur se saisisse de la question ?

Il y aurait en tout cas un risque à chercher à englober dans une définition volontairement exhaustive une réalité très disparate et de ne pas apporter les réponses adaptées à toutes les situations.

La réponse pénale existante semble d'ailleurs d'ores et déjà adaptée. Pour s'en convaincre, il suffit de consulter le site service-public.fr qui pour illustrer le caractère public ou non de l'injure prend en exemple les comportements qui ont lieu justement, sur les réseaux sociaux : *" Si l'injure a été diffusée sur un compte accessible uniquement à un nombre restreint d'amis sélectionnés par l'auteur des propos, il s'agit d'une injure non publique "*.

L'une des grilles de lecture qui pourrait être proposée consiste à distinguer ce qui relève de l'atteinte aux règles d'ordre public qui serait qualifié d'infraction pénale, des atteintes aux règles de vie en société (manque de courtoisie, manque de respect) qui relèveraient du champ des incivilités.

Notons à cet égard une décision de jurisprudence, ayant relevé pour caractériser le manquement de l'employeur à son obligation de sécurité de résultat le " défaut d'implication de l'employeur dans la prévention des risques de violence et d'incivilités auxquels était exposée la salariée " (Cass. Soc. 15 décembre 2016, n° 15-20.987).

Faut-il pour autant opposer infractions pénales et incivilités ?

Les contributions recueillies nous invitent à penser le contraire puisque l'on pressent d'un côté que le traitement pénal n'est pas toujours la réponse la mieux adaptée et que a contrario, l'accumulation de comportements qui en soi ne revêtent pas une qualification pénale peut réunir les éléments constitutifs d'une autre infraction : le harcèlement.

Il ressort des débats que les incivilités numériques peuvent effectivement correspondre à plusieurs catégories juridiques, mais qu'il n'existe pas de définition juridique propres et que les tentatives aboutissent à une définition en creux ou par le contenu qui pourrait être : " manquement aux règles élémentaires de vie en société par le moyen du mauvais usage des technologies numériques de communication".

Une autre approche consisterait à : " ne pas appréhender les incivilités seules mais les transformations numériques dans leur ensemble, de réfléchir de manière globale et systémique à un encadrement juridique, pour le monde du travail, des évolutions numériques sur tous les aspects que ça touche, c'est à dire l'incidence sur la relation de travail,

PARTIE 4

sur le temps de travail...tout en prenant en compte les spécificités organisationnelles, managériales, techniques des organisations. ”

Du côté des entreprises et administrations, les acteurs ne semblent pas s'être davantage saisis du sujet : les praticiens rapportent certaines dispositions générales des règlements intérieurs :

“ Toute rixe, injure, insulte, comportement agressif, incivilité est interdit dans l'entreprise”.

Les références à la dimension numérique apparaissent parfois dans les annexes aux règlements intérieurs adoptés sous forme de chartes informatiques contraignantes mais ont vocation à préserver l'entreprise ou l'organisation et pas ses salariés ou agents.

FOCUS

Bonne pratique

Les incivilités ne sont pas définies mais citées parfois. Elles gagneraient certainement à l'être plus, dans des textes ayant une réelle portée juridique (hard law plutôt que soft law), tels que le règlement intérieur par exemple pour être connues des acteurs et donc signalées et traitées.



Les acteurs

L'employeur

L'obligation de sécurité

Depuis l'évolution de jurisprudence opérée par la Cour de cassation (Cass. Soc., 25 novembre 2015, n°14-24444) au sujet de l'obligation de sécurité de résultat, l'employeur est placé dans un rôle davantage proactif qu'auparavant lorsque politique de prévention ou pas, si le risque se réalisait, l'employeur était considéré comme défaillant.

Ainsi, c'est désormais au titre des principes généraux de prévention que l'employeur peut voir sa responsabilité concernée au premier chef par les incivilités numériques, même si elles ne sont pas directement citées.

En effet, l'article L4121-2 7° du code du travail impose à l'employeur de " Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L. 1152-1 et L. 1153-1, ainsi que ceux liés aux agissements sexistes définis à l'article L. 1142-2-1"

FOCUS

Bonne pratique

Le rôle préventif de l'employeur trouvera à s'exprimer notamment dans la prise en compte des incivilités à l'occasion d'évolutions d'organisations ou d'évolutions technologiques dans l'entreprise [le déploiement d'un nouveau logiciel sans une formation suffisante et adaptée et alors qu'il présente encore des bugs est susceptible d'être à l'origine de comportements incivils].

L'exercice du pouvoir disciplinaire

L'employeur, outre qu'il aura respecté son obligation de sécurité à travers la prévention en amont, verra par ailleurs sa légitimité renforcée sur le terrain disciplinaire en cas d'actes d'incivilités numériques de la part de ses salariés.

Au-delà de la nécessité d'un cadre juridique permettant de sanctionner (le règlement intérieur), il faut avoir déterminé ce qu'est un cadre normal de travail, ce qui n'est pas chose aisée puisque les incivilités numériques ont cela en commun avec les incivilités en présentiel qu'elles restent sujettes à une appréciation subjective.

Le caractère externe des incivilités numériques ou la perméabilité des frontières ajoute à la difficulté puisque lorsque les faits se produisent dans le cadre privé, tandis que les protagonistes ne sont pas placés sous sa subordination, l'employeur n'est pas en droit d'agir, sauf à démontrer qu'un trouble objectif a été causé dans l'entreprise.

L'exécution de bonne foi du contrat de travail

L'obligation d'exécuter de bonne foi le contrat de travail, qui concerne autant l'employeur que le salarié, a fait formellement son entrée dans le code du travail depuis 2002. Être en mesure de respecter l'autre, ne pas porter atteinte à sa dignité, prendre en compte sa charge de travail, penser à la portée que sa décision aura sur la préservation de la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle peut faire partie de l'exécution de bonne foi du contrat de travail

FOCUS

La preuve par les réseaux sociaux

Que ce soit pour agir au pénal ou sur le terrain disciplinaire lorsque c'est l'employeur qui est victime d'incivilité sur les réseaux sociaux, la problématique probatoire est complexe.

Les captures d'écrans de post facebook, twitter,... occupent une part de plus en plus importante dans le contentieux prud'homal où l'employeur utilise ce moyen de preuve pour justifier du licenciement d'un salarié.

La faute reprochée ? L'abus dans la liberté d'expression qui s'est mue en propos injurieux, les juges ayant pris soin de rappeler que " la seule existence de propos injurieux et calomnieux sur le réseau social ne suffit pas, en elle-même, à justifier le licenciement d'un salarié, il incombe à l'employeur de démontrer le caractère public des correspondances litigieuses ".

La Cour de cassation a ainsi retenu le caractère privé des propos " accessibles qu'à des personnes agréées par [la salariée] et peu nombreuses, à savoir un groupe fermé composé de 14 personnes ". (Cass. Soc., 12 septembre 2018, n°16-11.690)

A contrario, plusieurs décisions de Cour d'appel reconnaissent le caractère réel et sérieux de licenciements prononcés à l'égard de salariés ayant tenu des propos injurieux sur des réseaux sociaux sans avoir pris la peine d'activer les critères de confidentialité de leur compte ou en ayant rendu leur mur accessible à des " amis " d'" amis " (exemples : CA Reims, 24 oct. 2012, n° 11/01249 ; CA Lyon, ch. soc., sect. A, 24 mars 2014, n° 13/03463)

Bonnes pratiques

Des secteurs d'activité ont développé une forme d'action extra-pénale à destination des auteurs d'incivilités à l'égard de leurs salariés. On peut citer le cas de banques qui, dans le cadre d'une démarche globale de lutte contre les incivilités, prévoient par accord, des réponses graduées, allant du courrier de sensibilisation à la résiliation des relations contractuelles avec un client qui aura dépassé les bornes.

En parallèle dans le secteur public, on peut citer par exemple les clauses des marchés publics qui permettent d'exiger le remplacement d'un intervenant formateur par un autre si le premier a eu des propos déplacés.

Le Comité Social et Économique

L'ordonnance de septembre 2017 qui a fusionné les anciennes instances de représentation du personnel a conservé au bénéfice du Comité Social et Économique les droits d'alerte ouverts au CE, DP et CHSCT antérieurement.

C'est en particulier le droit d'alerte en cas d'atteinte aux droits des personnes prévu par l'article L2312-59 du code du travail, voire, dans une moindre mesure le droit d'alerte en cas de danger grave et imminent prévu à l'article L2312-60 du code du travail, qui peuvent être mobilisés par les représentants du personnel en cas d'incivilité numérique. Encore faut-il que celle-ci ait atteint un certain niveau de gravité puisqu'il s'agit de caractériser :

- une atteinte aux droits des personnes, à leur santé physique et mentale ou aux libertés individuelles dans l'entreprise qui ne serait pas justifiée par la nature de la tâche à accomplir, ni proportionnée au but recherché [...]. Cette atteinte peut notamment résulter de faits de harcèlement sexuel ou moral ou de toute mesure discriminatoire en matière d'embauche, de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de classification, de qualification, de promotion professionnelle, de mutation, de renouvellement de contrat, de sanction ou de licenciement.
- un danger grave et imminent.

Le déclenchement d'une telle alerte doit conduire l'employeur à diligenter une enquête et prendre les dispositions nécessaires pour remédier à la situation. En cas de divergence sur la solution apportée, les membres du CSE peuvent saisir l'inspection du travail.

En pratique, force est de constater que ces droits sont peu fréquemment mobilisés par les représentants du personnel de manière générale et il est probable que sur un sujet méconnu ou sous-estimé comme les incivilités numériques, ils ne le seront pas d'avantage.

Les salariés / agents

L'action pénale

Qu'elle soit salariée du secteur privé ou agent du service public, c'est à la victime que revient l'initiative de l'action contentieuse sur le plan pénal. L'employeur ne peut pas agir pour le compte du salarié ou de l'agent pour son compte. Il pourra le cas échéant initier une action contentieuse s'il est en capacité de justifier d'un préjudice qui lui est propre.

FOCUS

La protection fonctionnelle, spécificité du secteur public

Qu'ils aient un contrat de droit public ou de droit privé, les agents victimes, dans leur travail, de violence physique, outrage, injures, menaces... bénéficient de la prise en charge de leur défense par un avocat mis à leur disposition et pris en charge par l'administration ou l'établissement public. Ce dernier, en cas de condamnation, se subrogera à l'auteur, avant de se retourner contre lui, pour indemniser la victime.

La déclaration d'accident du travail

Selon l'article L411-1 du code de la sécurité sociale : " Est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise."

Cette définition a été très précisée par la jurisprudence, en particulier l'arrêt de la chambre sociale de la cour de cassation du 2 avril 2003 n° 00-21768 selon lequel l'accident du travail est " un évènement ou une **série d'évènements** survenus à des dates certaines par le fait ou à l'occasion du travail dont il est résulté une lésion corporelle quelle que soit la date d'apparition de celle-ci "

Outre la lésion de l'organisme (qui peut être une lésion psychique), la caractérisation des autres éléments constitutifs de l'accident du travail posés par la jurisprudence peut poser difficulté dans le cadre d'une incivilité numérique dès lors que celle-ci a lieu en dehors du temps de travail, du lieu de travail et alors que le salarié n'est plus placé sous l'autorité de l'employeur, comme ce peut être le cas de la mise en cause d'un salarié/agent par un client/usager sur les réseaux sociaux.

La carence de ces conditions peut conduire le salarié à être privé du bénéfice de la présomption d'imputabilité de l'accident au travail. Il lui reviendra alors d'apporter la preuve du lien de causalité entre l'accident dont il a été victime et le contexte professionnel.

La protection des données personnelles

On aurait pu espérer du RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données personnelles), nouveau cadre européen entré en vigueur en mai 2018, qu'il donne une plus grande légitimité aux victimes d'incivilités numériques pour agir et obtenir réparation.

En réalité, le RGPD ne semble pas avoir apporté de solutions novatrices aux victimes d'incivilités numériques. Il confirme des droits qui existaient déjà et qui peuvent avoir vocation à s'appliquer dans les situations d'incivilités numériques, tels que le droit à la suppression d'un post incivil sur un réseau social (exemple : photo ou vidéo captées à l'insu de la personne qui y figure).

Le problème c'est l'effectivité du droit : l'extraterritorialité pose encore des difficultés d'application des droits ouverts aux personnes lorsque les données qui les concernent sont hébergées sur des serveurs situés sur des territoires (sur le sol des Etats-Unis notamment) qui n'entrent pas dans le champ d'application de la réglementation européenne et française sur la protection des données personnelles.

En revanche cette limite d'application n'a pas lieu d'être lorsque l'incivilité a lieu sur un réseau social d'entreprise : dans ce contexte, l'employeur sur lequel pèse l'obligation de sécurité qui lui impose de protéger le salarié a par ailleurs les moyens en tant que DPO (délégué à la protection des données personnel) ou responsable de traitement de rendre effectifs les droits de la victime et d'effacer du réseau, les manifestations de l'incivilité.

La responsabilité de l'employeur prend alors une autre dimension et implique de se doter des ressources de régulation, et de modération qui puissent être mise en œuvre avec réactivité. Car, si la réglementation impose que la réponse intervienne dans les meilleurs délais et au plus tard dans un délai d'un mois, qui peut être porté à trois mois, la pression du temps réelle aura sans doute raison de ce délai dans la pratique.



Les outils juridiques

Prévention

Droit à la déconnexion

Certaines formes d'organisation du travail peuvent être plus génératrices d'incivilités numériques que d'autres : une pression ou une charge de travail trop importante peut en effet conduire à une situation anormale d'usage des technologies d'information et de communication. Cette dérive peut par ailleurs être accentuée par la mise à disposition d'outils qui facilitent le dépassement des frontières entre la sphère privée et la sphère professionnelle.

Qu'il s'intègre dans une charte ou dans un accord sur la qualité de vie au travail, le droit à la déconnexion est un outil de régulation de ces usages inadaptés : il doit permettre de poser les limites communes sur les plages horaires d'utilisation des outils de travail déportés (téléphones, smartphones, ordinateurs portables).

Formation professionnelle

Une part de la réponse aux incivilités numériques au travail se trouve dans l'éducation et la formation initiale. Mais l'employeur peut y contribuer via la formation professionnelle, notamment en dispensant des formations à la gestion des situations conflictuelles dont l'objectif est d'apprendre à gérer et désamorcer un conflit, savoir en identifier la cause, le cas échéant en reconnaissant sa propre implication.

Réparation : la médiation, outil de préservation de la relation de travail

La médiation a été introduite dans le code du travail par la loi de modernisation sociale en 2002 pour remédier à une situation de harcèlement et figure aujourd'hui à l'article L1152-6 du code du travail : " Une procédure de médiation peut être mise en œuvre par toute personne de l'entreprise s'estimant victime de harcèlement moral ou par la personne mise en cause.

Le choix du médiateur fait l'objet d'un accord entre les parties.

Le médiateur s'informe de l'état des relations entre les parties. Il tente de les concilier et leur soumet des propositions qu'il consigne par écrit en vue de mettre fin au harcèlement.

Lorsque la conciliation échoue, le médiateur informe les parties des éventuelles sanctions encourues et des garanties procédurales prévues en faveur de la victime. "

Le processus consiste à désigner un tiers afin de favoriser le règlement amiable d'un conflit par les parties elles-mêmes. Le droit français ne l'envisage que lorsque l'on est déjà dans une situation de harcèlement mais rien n'interdit - a priori - aux acteurs d'imaginer l'application de telles solutions avant que le différend n'ait atteint un stade conflictuel.

Reste que le regard porté sur ces processus, sans doute parce qu'ils sont peu utilisés ou mal connus, est généralement empreint d'un jugement négatif : saisir le médecin du travail ou solliciter une médiation, c'est risquer d'être perçu comme une personne faible, ou d'être marginalisé.

FOCUS

L'exemple des pays du nord de l'Europe et des pays scandinaves

La culture scandinave consiste majoritairement à éviter le conflit et à régler les difficultés de conditions de travail dans l'entreprise plutôt que sur le terrain juridique, avec l'objectif de conserver le lien avec le travail. Il n'y a d'ailleurs pas de juge spécialisé, car les problématiques se règlent en amont.

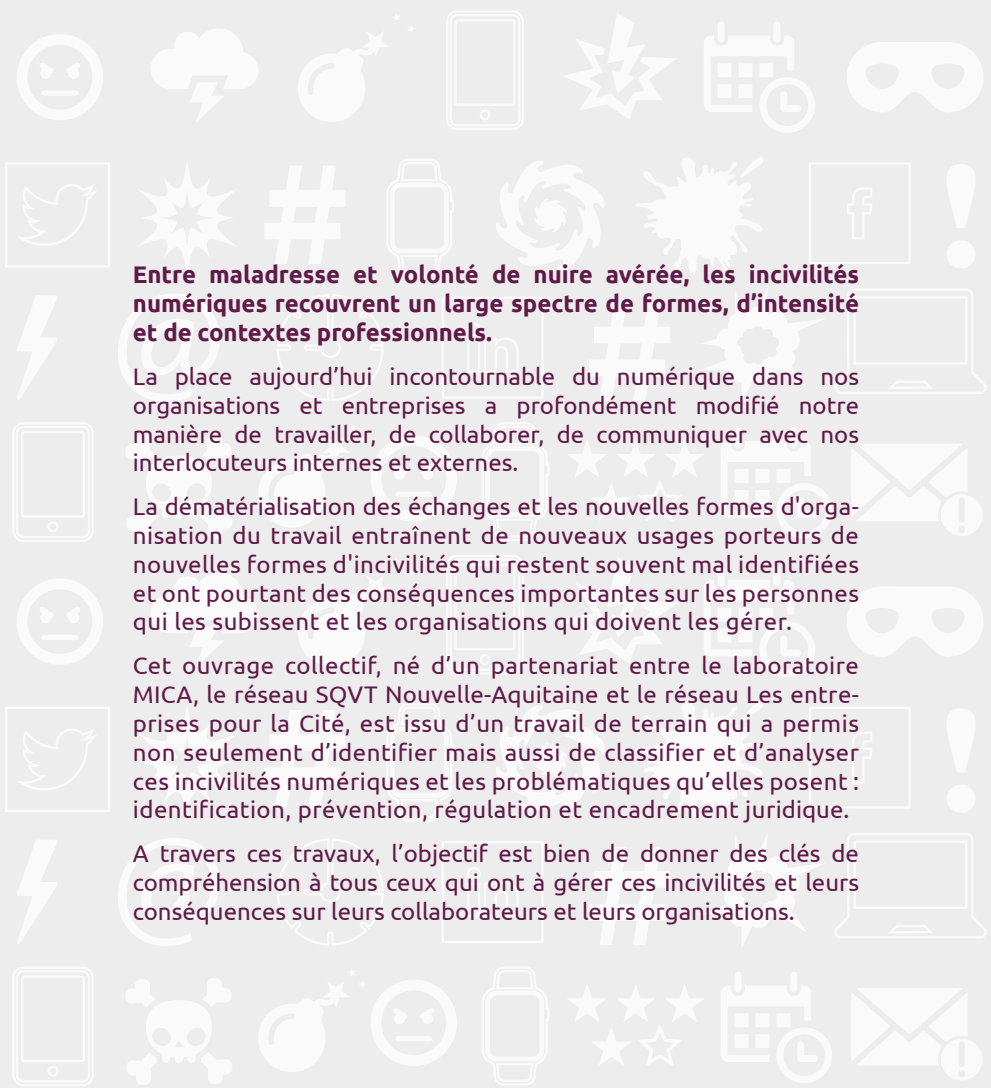
Les professionnels mobilisés pour régler les différends sont moins des juristes que des psychologues, des ergonomes, voire des spécialistes en communication ou en outils numériques de communication et d'information, avec l'idée que c'est le travail qui doit s'adapter à l'homme et donc la sphère professionnelle qui doit s'adapter à la sphère privée.

Les " Work Environment Authorities " édictent des recommandations ou normes destinées à améliorer les conditions de travail.

Par exemple en Suède : Systematic Work Environment Management (AFS 2001:1), Organizational and Social Work Environment (2015:4), Victimization at Work (AFS 1993:17)

Bonne pratique : les protocoles de harcèlement (Espagne)

Mis en place dans certaines universités, dans le secteur privé ou la fonction publique, il s'agit d'accords passés en interne qui consistent à mettre en place des procédures de traitement en interne des situations de harcèlement, le cas échéant en mobilisant la médiation. Le contentieux n'intervient alors que si toutes les solutions mobilisables en amont ont été épuisées.



Entre maladresse et volonté de nuire avérée, les incivilités numériques recouvrent un large spectre de formes, d'intensité et de contextes professionnels.

La place aujourd'hui incontournable du numérique dans nos organisations et entreprises a profondément modifié notre manière de travailler, de collaborer, de communiquer avec nos interlocuteurs internes et externes.

La dématérialisation des échanges et les nouvelles formes d'organisation du travail entraînent de nouveaux usages porteurs de nouvelles formes d'incivilités qui restent souvent mal identifiées et ont pourtant des conséquences importantes sur les personnes qui les subissent et les organisations qui doivent les gérer.

Cet ouvrage collectif, né d'un partenariat entre le laboratoire MICA, le réseau SQVT Nouvelle-Aquitaine et le réseau Les entreprises pour la Cité, est issu d'un travail de terrain qui a permis non seulement d'identifier mais aussi de classer et d'analyser ces incivilités numériques et les problématiques qu'elles posent : identification, prévention, régulation et encadrement juridique.

A travers ces travaux, l'objectif est bien de donner des clés de compréhension à tous ceux qui ont à gérer ces incivilités et leurs conséquences sur leurs collaborateurs et leurs organisations.

**#incivilités
numériques**