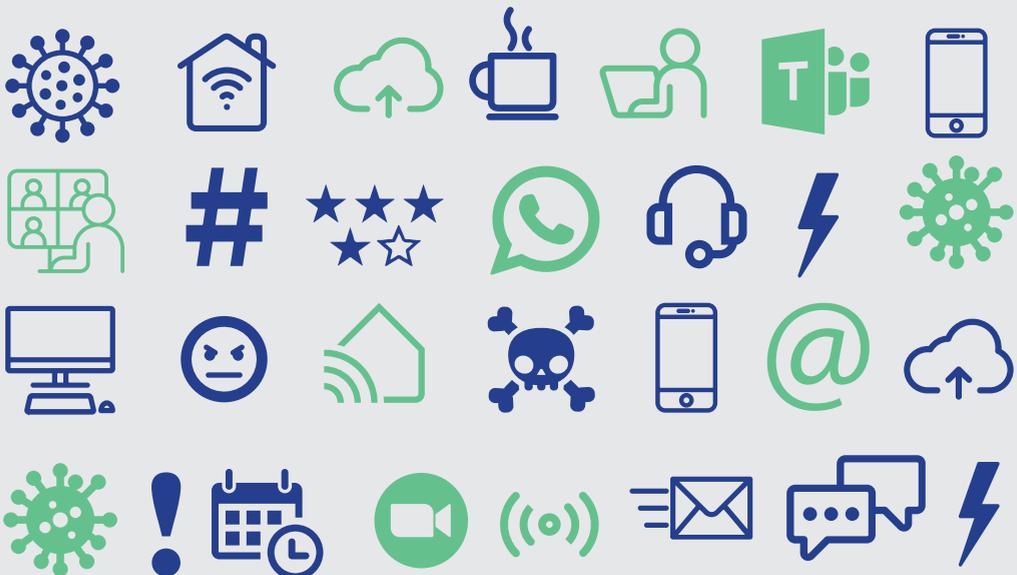


# TÉLÉTRAVAIL ET INCIVILITÉS NUMÉRIQUES

en période de pandémie

*Enquête qualitative et quantitative auprès de télétravailleurs*



Ouvrage collectif réalisé par les membres du programme de recherche Civilinum

#incivilités  
numériques



# TÉLÉTRAVAIL ET INCIVILITÉS NUMÉRIQUES

## en période de pandémie

*Enquête qualitative et quantitative auprès de télétravailleurs*

### ENQUÊTE RÉALISÉE PAR :

#### **Valérie Carayol**

*Professeure des universités en sciences de l'information et de la communication*

*Université Bordeaux Montaigne*

*Laboratoire MICA (EA 4426)*

#### **Delphine Dupré**

*Docteure en sciences de l'information et de la communication*

*Chercheuse associée au laboratoire MICA (EA 4426)*

#### **Marie-Line Félonneau**

*Professeure des Universités en psychologie sociale et environnementale*

*Université de Bordeaux*

*Laboratoire de Psychologie, LabPsy (EA 4139)*

#### **Aurélie Laborde**

*Maître de conférences en sciences de l'information et de la communication*

*Université Bordeaux Montaigne*

*Laboratoire MICA (EA 4426)*

#### **Christine Lagabrielle**

*Professeure des Universités en psychologie du travail et des organisations*

*Université Toulouse Jean Jaurès*

*Laboratoire de Psychologie de la Socialisation – Développement et Travail (LPS-DT, EA 1697)*

Enquête réalisée dans le cadre du programme Civilinum, coordonné par Valérie Carayol et Aurélie Laborde, et financé par la région Nouvelle-Aquitaine. Ce programme de recherche vise à documenter et mieux comprendre les incivilités liées aux usages des technologies de communication. Il regroupe 5 laboratoires de recherche et des chercheurs en psychologie sociale, psychologie du travail, droit du travail et sciences de l'information et de la communication.

**Rédaction :** *Delphine Dupré et Aurélie Laborde*

**Éditorialisation :**  otempora.com

# Sommaire

<b>Contexte et attendus</b> .....	6
<b>Avant-propos : les incivilités numériques, de quoi parle-t-on ?</b> .....	8
<b>L'enquête : méthodologie et typologie de l'échantillon</b> .....	10

## **LES ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUÊTE** .....

12

1. Pratiques et usages du télétravail et des outils numériques associés .....	12
Les conditions matérielles du télétravail .....	12
Les principaux médias utilisés .....	12
Des usages différenciés selon l'âge du salarié, son poste et le secteur .....	13
2. Perceptions du télétravail et changements organisationnels et relationnels observés .....	14
Le télétravail, source d'autonomie et de flexibilité .....	14
Des contraintes nouvelles de contrôle et de mise en visibilité du travail .....	15
Analyse : Des points de vue contrastés sur cette expérience de télétravail .....	16
3. Les incivilités numériques observées en conditions de télétravail .....	18
Des sollicitations multiples et des messages inutiles .....	18
Les incivilités numériques liées à la messagerie électronique .....	20
Les incivilités numériques liées à la visioconférence .....	20
Les incivilités numériques liées à la messagerie instantanée .....	21
ZOOM : les cadres, particulièrement touchés par les incivilités numériques .....	22

4. Des facteurs organisationnels qui favorisent la fréquence des incivilités .....	24
Les contraintes temporelles et de surcharge .....	24
L'absence d'autonomie et le contrôle du travail .....	25
ZOOM : Analyse différenciée au regard du secteur et de la taille de l'organisation .....	26
5. Prévenir les incivilités numériques : quelques préconisations .....	27
Agir prioritairement sur les facteurs organisationnels .....	27
ZOOM : Est-ce que les chartes et les politiques organisationnelles sont des réponses adéquates au problème des incivilités numériques ? .....	28

## L'ESSENTIEL EN 4 QUESTIONS ..... 29

Avec le soutien de



# Contexte et attendus

## Une grande enquête de terrain pour mesurer les impacts du télétravail imposé par les confinements

***Avec la crise sanitaire et les trois confinements successifs, la question de la qualité de la communication à distance est devenue centrale.***

***Comment la crise sanitaire et le développement du télétravail ont-ils modifié les modes de communication et les relations au travail dans les organisations ?***

***Le contexte a-t-il favorisé l'émergence de nouveaux rapports de travail, plus pacifiés, ou au contraire plus conflictuels ?***

***Est-ce que cette période de télétravail dit « gris » ou « contraint » a suscité une augmentation des conflits, tensions et incivilités dans les échanges professionnels ?***

***A-t-on observé une recrudescence des incivilités numériques dans les interactions quotidiennes ?***

***C'est pour répondre à ces questions qu'une grande enquête a été menée auprès d'un échantillon représentatif des télétravailleurs français sur la base de questionnaires et de rencontres visant à recueillir les témoignages de celles et ceux qui ont vécu ces périodes de télétravail confiné.***

La pandémie et le premier confinement de mars 2020 ont provoqué le développement du travail à distance dans des proportions inédites. Ce télétravail dit « gris » a été mis en place précipitamment dans les organisations. De nombreux salariés et agents ont découvert pour la première fois le travail à distance, dans des conditions parfois peu favorables, qui dérogent au cadre juridique en vigueur (obligation d'établir un accord ou une charte, de fournir du matériel informatique aux salariés, d'établir des horaires de travail et de repos, de délimiter les missions réalisées à distance, etc.). Dans ce contexte de crise, les technologies de communication se sont développées massivement pour pallier l'absence de coprésence. La question du maintien du lien est alors devenue centrale. Les courriels, les discussions par messagerie instantanée et les réunions en visioconférence sont devenues partie intégrante du quotidien des travailleurs à distance. Si certains salariés ont éprouvé un sentiment d'isolement, d'autres ont dû cumuler dans un même espace et une même temporalité des activités et des communications professionnelles et familiales.

## À travers cette enquête, nous avons cherché à comprendre l'impact du travail à distance et de la multiplication de l'usage des outils numériques sur la communication professionnelle.

Un questionnaire a été diffusé de mi-juin à mi-juillet 2021, à la suite du 3<sup>e</sup> confinement. Au cours de cette période, le télétravail s'était développé, certaines pratiques s'étaient stabilisées et faisaient désormais partie du quotidien. Les personnes qui ont répondu à notre enquête ont eu le temps de prendre du recul, de réfléchir aux évolutions des modes de travail induites par les 3 confinements successifs, et de se projeter dans l'avenir.

Les résultats de nos investigations montrent que les points de vue sont contrastés : si certains déclarent que l'expérience du télétravail s'est révélée décevante, voire délétère (source de stress, d'une charge de travail inhabituelle et peu soutenable, de tensions dans les échanges, d'une perte du lien social, etc.), d'autres ont découvert des méthodes de travail vertueuses et ont développé des relations plus sereines et propices à la collaboration avec leurs collègues et managers. Pour ces salariés, qui estiment ne plus pouvoir « revenir en arrière », plusieurs dimensions du travail perçues autrefois comme relevant de « l'évidence », sont aujourd'hui remises en cause.



*Le programme de recherche Civinum regroupe des chercheurs issus de plusieurs disciplines (sciences de l'information et de la communication, psychologie sociale, psychologie du travail, droit du travail) qui ont mené des enquêtes depuis plusieurs années pour mieux comprendre l'évolution de la communication professionnelle dans les organisations.*

*Les recherches ont permis d'identifier et d'analyser les phénomènes d'incivilités qui peuvent survenir lors des usages des technologies de communication au travail (messagerie électronique, messagerie instantanée, logiciels de visioconférence, réseau social interne, etc.). Un livre blanc a été publié en novembre 2019 pour faire le point sur ce phénomène, proposer une définition, un cadrage juridique et des pistes d'actions pour prévenir les pratiques numériques inciviles. Un webinaire en mai 2020 a permis d'organiser un débat entre chercheurs issus de plusieurs disciplines sur cette question et de produire un ouvrage scientifique. A la suite de ces travaux et compte tenu du contexte, nous avons été sollicités pour analyser l'évolution de la communication professionnelle en période de crise sanitaire.*



# Avant-propos : les incivilités numériques, de quoi parle-t-on ?

*La civilité renvoie à l'intérêt et à la considération portés aux autres, au respect qu'on leur témoigne à travers nos attitudes. Dans le cadre des relations professionnelles, la civilité est essentielle pour établir des liens positifs, nouer des relations, permettre la collaboration, travailler ensemble. L'incivilité désigne au contraire la transgression des règles implicites de l'interaction avec autrui. Les incivilités au travail sont généralement définies comme des comportements de faible intensité, qui s'opposent aux normes d'échange et au respect d'autrui attendus et nécessaires dans un cadre professionnel.*

## 1. Des effets délétères pour les individus et les collectifs

Loin d'être anodines, les incivilités 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. Les incivilités affectent les cibles, les témoins mais également les autres parties prenantes à travers le développement d'environnements incivils. Les incivilités seraient alors étroitement liées, par des effets de spirale ou d'escalade, aux manifestations d'agression ou de violence organisationnelles. Les pratiques inciviles sont pourtant largement « oubliées » et banalisées dans les organisations, considérées comme des « violences ordinaires » nécessaires et passées sous silence.

## 2. Les technologies de communication, nouvelles sources d'incivilités

Les incivilités numériques adviennent lors des échanges électroniques. 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, etc.). Les outils de communication numériques apparaissent comme de nouveaux canaux de diffusion des incivilités déjà existantes. Ils offrent un potentiel démultiplié de diffusion et d'exposition à travers les mises en copie, la traçabilité, l'anonymat et la capacité de dissémination rapide des contenus. Les incivilités sont ainsi susceptibles de se déployer au-delà et en dehors du présentiel et de la stricte interaction jugée incivile.

Les incivilités numériques ne constituent pas nécessairement le décalque, à l'identique, des comportements incivils qui surviennent en face-à-face. Les caractéristiques propres aux outils de communication à distance sont susceptibles de générer de nouvelles formes d'incivilités numériques, inconnues jusqu'alors. Les pratiques inadaptées de ces outils peuvent ainsi augmenter la surcharge informationnelle des interlocuteurs, permettre l'intrusion dans la vie privée, entraîner une sur-sollicitation mal vécue. Le sentiment de désinhibition et de deshumanisation propre aux échanges numériques ainsi que leur manque d'indices contextuels participent également à ces formes nouvelles d'incivilités.

Les incivilités numériques dépendent du contexte et des outils numériques utilisés. Elles peuvent faire référence à la forme des messages : absence de formule de courtoisie, messages rédigés à la hâte, sur un ton directif ou au contraire jugé trop informel, recours excessif aux propriétés « expressives » des outils numériques pour exprimer la colère ou l'impatience (rédiger des messages en gras, en majuscules, avec de nombreux points d'exclamation, etc.). Ce phénomène concerne également les « usages » des dispositifs numériques : sollicitations intempestives, multicanaux, convocation des témoins, recours à un média inapproprié, imposition de ses propres temporalités aux interlocuteurs, etc.

### 3. Les incivilités comme symptômes de dysfonctionnements organisationnels

Les enquêtes réalisées depuis plusieurs années nous incitent à appréhender les incivilités numériques non pas comme des comportements qu'il s'agirait de « corriger » ou de « transformer », mais comme les symptômes d'un travail en souffrance et d'une détérioration des communications au travail. Les terrains réalisés montrent qu'il existe des facteurs organisationnels propices à l'émergence d'incivilités dans les échanges numériques : rythmes de travail intensifs, surcharge d'activités et d'informations, pratiques de contrôle, obligation de tracer tous les échanges, augmentation de la pression à l'efficacité, etc. Si les effets négatifs des outils numériques dépendent de leur intégration dans des espaces organisationnels spécifiques, les facteurs technologiques comptent également. Certaines formes d'incivilités numériques sont rendues possibles en raison du design et des fonctionnalités techniques des outils, la mise en copie cachée, par exemple, peut potentiellement engendrer des effets dévastateurs, alors que des procédés particuliers permettant de prévenir certaines incivilités sont absentes des fonctionnalités courantes des messageries.

### 4. Quelles évolutions des pratiques inciviles en période de pandémie et de télétravail ?

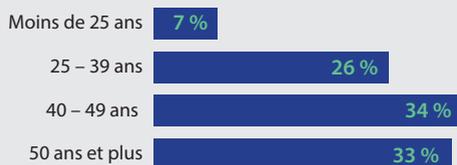
La crise sanitaire et le premier confinement décrété en mars 2020 se sont accompagnés d'une recrudescence du travail à distance, nous l'avons précédemment souligné. La mise en œuvre rapide, voire précipitée, d'un télétravail « gris », c'est-à-dire non préparé, ainsi que la multiplication des usages des outils de communication numériques, ont bouleversé tant les rituels que les habitudes de communication. Le contexte de la pandémie représente un terrain propice pour prolonger nos recherches sur les incivilités numériques. Nous avons cherché à comprendre l'impact de cette période de changement inédite sur la communication en contexte de travail. Est-ce que le développement du télétravail a permis d'observer une exacerbation, une atténuation ou au contraire l'émergence de nouvelles formes d'incivilités numériques dans les organisations ?

# L'enquête : méthodologie et typologie de l'échantillon

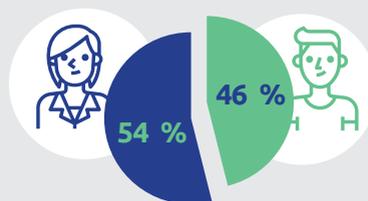
L'enquête quantitative repose sur la passation d'un questionnaire auprès d'un échantillon représentatif de télétravailleurs français <sup>1</sup>. Des témoignages ont parallèlement été collectés afin d'affiner l'interprétation des résultats de l'enquête par questionnaire, de mieux comprendre l'expérience concrète du télétravail ainsi que le vécu des télétravailleurs <sup>2</sup>.

Au total, **1087 personnes** ont répondu au questionnaire, avec la répartition suivante :

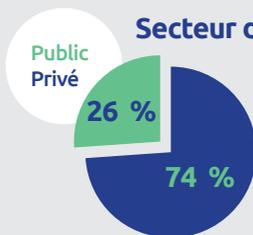
## Age



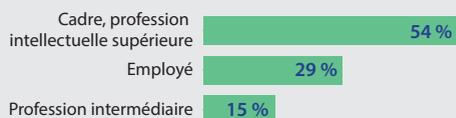
## Genre



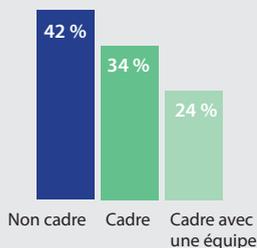
## Secteur d'activité



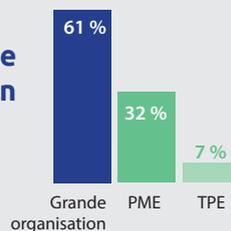
## Catégorie socioprofessionnelle



## Statut



## Taille de l'organisation



## Trois thèmes centraux étaient abordés dans le questionnaire :

**1) Le contexte « matériel » du télétravail** (« Disposez-vous d'un espace personnel dédié à domicile pour télétravailler ? ») et **les technologies de communication** utilisées au quotidien (messagerie électronique, visioconférence, réseaux sociaux, etc.)

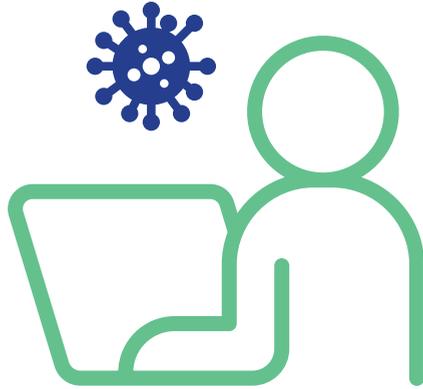
**2) Les conditions de travail à distance et le contexte organisationnel** (« Diriez-vous que vous êtes plus autonome en télétravail ? », « Vous avez la sensation d'avoir davantage de contraintes ? », « Votre organisation a mis en place une politique formalisée sur les modalités de télétravail ? »)

**3) Les incivilités numériques vécues et le ressenti provoqué par celles-ci.**

À partir des incivilités numériques principalement citées dans les enquêtes antérieures, des questions ont été posées sur la fréquence (« Avez-vous été le/la témoin, au cours du dernier mois, des comportements suivants pendant les visioconférences ? Constamment – souvent – rarement – jamais ») et la gêne autour de ces incivilités (« Est-ce que ces situations vous ont gêné-e ? Énormément – beaucoup – moyennement – pas du tout »).

1. Enquête menée en partenariat avec l'entreprise Cohda, dont les équipes se sont chargées de la diffusion du questionnaire, de mi-juin à fin juillet 2021, et d'une partie des traitements statistiques.

2. Ces témoignages sont issus des réponses aux deux questions ouvertes intégrées dans le questionnaire et des résultats d'une enquête complémentaire par entretiens semi-directifs. Cette deuxième phase d'enquête s'est déroulée d'octobre à novembre 2021. Les entretiens ont duré entre 30 minutes et 1h et ont été réalisés sur la base du volontariat.



## Les enseignements de l'enquête

### 1. Pratiques et usages du télétravail et des outils numériques associés

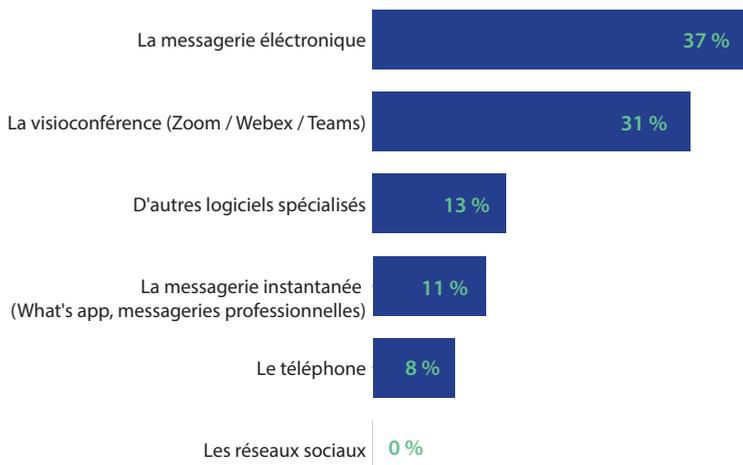
#### Les conditions matérielles du télétravail

L'enquête révèle que la majeure partie des répondants ont découvert le télétravail à l'occasion de la crise sanitaire. Seuls 23 % des répondants le pratiquaient régulièrement avant la pandémie. Au moment de l'enquête, pourtant en fin de confinement, 41 % des répondants télétravailleurs exerçaient à temps plein et 59 % à temps partiel ou ponctuellement. En ce qui concerne les « conditions matérielles » de travail à distance, 62 % des répondants disposent d'un espace dédié pour travailler. Sur ce point, il n'y a pas de différence significative entre femmes et hommes. Ainsi, les répondants de notre échantillon ont en majorité bénéficié de conditions de travail favorables à distance.

#### Les principaux médias utilisés

En contexte de télétravail, la messagerie électronique continue d'être l'outil numérique le plus utilisé par les répondants, suivie par les logiciels de visioconférence et d'autres dispositifs permettant la communication en mode synchrone (messagerie instantanée et téléphone).

## Quels sont les outils que vous utilisez en priorité pour travailler à distance ?



## Des usages différenciés selon l'âge du salarié, son poste et le secteur

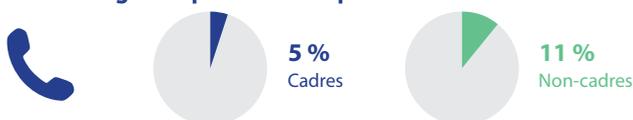
Les jeunes utilisent moins la messagerie électronique et le téléphone que leurs aînés, et privilégient la messagerie instantanée. On peut y déceler la transposition, dans le contexte du travail, des usages auxquels ils sont habitués dans la sphère privée.

### Usage fréquent de la messagerie instantanée selon les âges



Les répondants qui ne disposent pas du statut **cadre** utilisent plus fréquemment le téléphone que les cadres.

### Usage fréquent du téléphone selon le statut



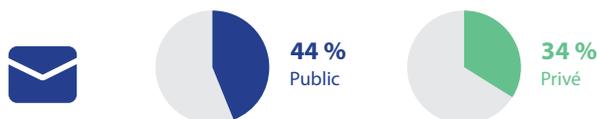
Les cadres privilégient la visioconférence et la messagerie électronique, qui représente un média peu intrusif et permet de tracer les échanges et d'informer plus largement. La messagerie électronique et de la visioconférence peuvent constituer les supports des activités de coordination et de partage de l'information des cadres.

### Usage fréquent de la visioconférence selon le statut



Les salariés du **secteur public** utilisent plus fréquemment la messagerie électronique alors que ceux du **privé** utilisent préférentiellement la visioconférence. La nécessité de coordonner et de fédérer de multiples équipes dispersées peut expliquer le recours privilégié à cette technologie de communication dans les grandes entreprises privées. Les réseaux sociaux semblent plutôt être l'apanage des petites entreprises, même si leur usage demeure minoritaire parmi les répondants de notre échantillon.

### Usage fréquent de la messagerie électronique selon le secteur



### Usage fréquent de la visioconférence selon le secteur



## 2. Perceptions du télétravail et changements organisationnels et relationnels observés

### Le télétravail, source d'autonomie et de flexibilité

Pour la majorité des répondants, le télétravail représente une source d'autonomie et de liberté.

#### « Vous avez le sentiment d'être plus autonome »



Les témoignages collectés montrent que ce sentiment d'autonomie concerne l'activité professionnelle ainsi que l'articulation entre la sphère privée et la sphère professionnelle :

*« En télétravail, on est moins dérangé par les collègues qui entrent dans le bureau pour poser une question. Donc, on peut planifier des tâches de fond et maîtriser notre emploi du temps. Certes, on reçoit plus d'e-mails, mais c'est moins perturbant, on se sent moins interpellés. On peut continuer à travailler en restant concentrés. »*

*« C'est vrai qu'on peut s'organiser de manière plus libre quand on travaille à distance. On optimise davantage notre temps. Par exemple, je peux profiter de ma pause du*

*matin pour m'avancer sur les tâches ménagères. Du coup, je gagne énormément de temps et lorsque je « débauche » à 17h, je peux embrayer directement avec mes loisirs. Avec mes collègues, nous sommes unanimes sur ce point : comme on est mieux organisés, on gagne du temps et on est moins stressés. Cela a vraiment un impact positif sur les relations sociales entre collègues. »*

### « Vous avez davantage de facilité pour résister aux pressions »



Sur ce point, le télétravail se révèle être à double tranchant :

*« C'est vrai qu'on subit moins en télétravail. Lorsqu'il y a un problème, on peut se lever de son bureau et souffler un peu, alors que lorsqu'on est sur site, on ne peut pas s'échapper. D'un autre côté, on peut trouver davantage de soutien au bureau. Par exemple, rejoindre des collègues à la cantine et discuter d'un problème permet de le relativiser. »*

### Des contraintes nouvelles de contrôle et de mise en visibilité du travail

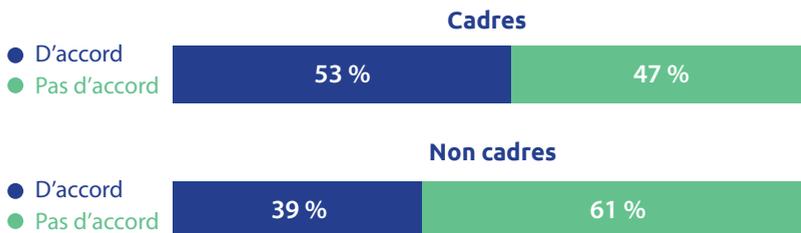
L'expérience du télétravail ne présente toutefois pas que des aspects positifs. 31 % des répondants ont la sensation de devoir faire face à de nouvelles contraintes (disponibilité permanente, contrôle de l'activité, planification des tâches, donner des preuves de son travail). Ils sont également 42 % à considérer que leur organisation exige une mise en visibilité accrue de leur travail. L'autonomie peut donc s'accompagner de contraintes et de formes de contrôle médiatisées par les outils numériques.

La moitié des répondants estiment par ailleurs être confrontés à des contraintes de rythme et à une surcharge d'informations et d'activités :

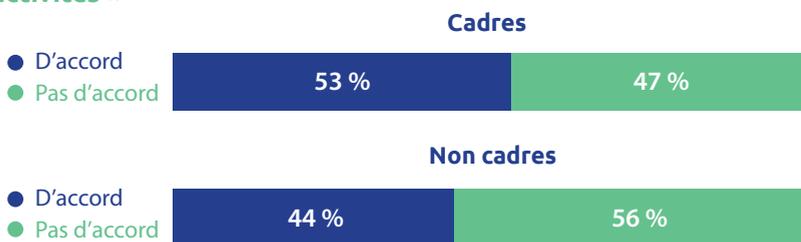
*« Je n'ai jamais autant travaillé que pendant le confinement. Je pense qu'il y a eu plusieurs effets pervers. On recevait des injonctions par mail à n'importe quelle heure (23h par exemple) parce que les gens se disaient "il est chez lui, donc il n'a que ça à faire". De plus, quand on travaille dans des bureaux partagés, on peut voir lorsque les gens sont occupés, lorsqu'ils sont au téléphone, lorsqu'ils ont l'air fatigués...et on hésite alors à les solliciter. Quand on travaille à distance, tous ces éléments ne sont pas visibles, donc il n'y a vraiment plus de limites. »*

Ce constat est d'autant plus vrai pour les répondants qui bénéficient du statut cadre et qui managent effectivement une équipe.

## « Vous avez le sentiment que les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle sont plus floues »



## « Vous devez faire face à une surcharge régulière d'informations et d'activités »



### ***Des points de vue contrastés sur cette expérience de télétravail***

Les témoignages collectés révèlent des perceptions très contrastées, voire polarisées, des changements induits par le développement du télétravail. Dans ce contexte de crise sanitaire, plusieurs répondants déclarent en effet avoir développé une **conception très positive** du travail à distance. Ils estiment que cette période a favorisé des relations plus authentiques, affinitaires, et a suscité des opportunités d'ouverture aux autres.

Pour certains, la situation de crise a fait émerger des **formes de solidarité et d'entraide inédites** qui ont consolidé les relations entre collègues : « *Au début de la pandémie, tout le monde ne bénéficiait pas du même niveau d'équipement. Certains n'avaient même pas pu apporter leur ordinateur chez eux. Donc on s'est organisés. Toutes les semaines, j'imprimais des attestations pour ma collègue qui n'avait pas d'imprimante et je les déposais devant sa porte, malgré les restrictions imposées au niveau des déplacements. On se téléphonait également très souvent pour savoir si tout le monde allait bien* ».

Ces réactions d'entraide présentent une forte **dimension genrée** : les femmes sont deux fois plus nombreuses que les hommes à évoquer ces phénomènes de solidarité, alors que ces derniers sont plus nombreux à déclarer s'être sentis désengagés envers leur organisation et leurs collègues pendant la crise sanitaire (42 % des femmes se sentent impliquées envers leur organisation, contre 34 % des hommes).

Certains déclarent avoir développé des **relations plus authentiques et « intimes »** avec leurs collègues, notamment grâce à la sensation de vivre une épreuve commune : « *Quand en visioconférence on aperçoit en arrière-plan les enfants des collègues qui s'agitent et qui crient, on comprend qu'on n'est pas les seuls* » ; « *Depuis que je suis en télétravail, je me rends compte que l'open space est nocif : on est en permanence les uns sur les autres, donc on se chamaille et les conflits deviennent contagieux. Avec le confinement, j'ai pu me recentrer sur les collègues avec qui je m'entends le mieux et sur qui je peux compter.* »

Des répondants expliquent que grâce au télétravail, ils ont pu se **tenir à distance des individus jugés « toxiques »**. Il se sentent également moins confrontés aux « embrouilles », aux petites tensions pour des « brouilles » et aux « tracasseries superficielles ».

D'autres télétravailleurs ont pu **maintenir des relations conviviales** grâce à l'organisation de « café-Teams » ou de réunions informelles en visioconférence : « *Dans mon service, tout le monde était en télétravail à temps complet, nous avons instauré via Teams des « rendez-vous café » qui nous ont permis de garder le lien et de ne pas nous sentir isolés, je n'y ai vu que des avantages. Cela nous a même permis de mieux connaître les missions et le métier de chacun.* »

Dans la même veine, des répondants expliquent que les dispositifs mis en place pour maintenir des liens sociaux leur ont donné **l'opportunité de découvrir de nouveaux collègues** : « *Mon entreprise a organisé des réunions thématiques régulières de 30 minutes en visioconférence avec des collaborateurs qui ne se connaissaient pas autrefois. Nous apprenions l'identité de l'interlocuteur quelques minutes avant le début de la réunion. J'ai ainsi pu enrichir mon réseau et mes connaissances.* »

Le travail a également favorisé l'instauration **de modes de communication plus efficaces** qui se sont pérennisés : « *Lorsqu'on est dans l'open space et qu'on rencontre un problème, on va avoir un réflexe humain qui consiste à solliciter le collègue le plus proche de nous, alors qu'il ne dispose pas forcément de l'information dont on a besoin. En télétravail, je procède de manière plus pragmatique et je contacte directement la personne la plus compétente par mail ou par téléphone. C'est beaucoup plus ciblé.* »



Ces récits témoignent de l'inventivité et de la créativité des individus, des collectifs et des organisations.

Dans un registre opposé, plusieurs répondants considèrent que le télétravail a eu un **impact négatif** sur les modes de communication et les relations humaines au travail. Ce sont essentiellement des facteurs organisationnels qui ont provoqué une augmentation de « l'irrespect » et des tensions : la surcharge de travail, le manque de préparation, l'absence de cadre clair.

Des répondants évoquent un **sentiment d'isolement et des échanges déshumanisés**, ce qui les incite à plaider pour une organisation équilibrée entre périodes de télétravail et retours sur site réguliers : « *En télétravail, on s'envoie des courriels et on se contacte via Teams pour traiter des sujets professionnels. Mais c'est un peu instrumental, on perd les moments d'échanges conviviaux autour de la machine à café ou au restaurant.* »

Le télétravail peut aussi **complexifier la communication et la coordination**. Des répondants expliquent qu'ils peuvent ainsi éprouver des difficultés pour joindre leurs

collègues. Cette perception est plus forte chez les jeunes en début de carrière qui ressentent le besoin d'un accompagnement plus étroit et d'un suivi régulier : « *Je constate que lorsque je rencontre un problème en télétravail, je reste bloqué plus longtemps. Dans mon entreprise, je peux solliciter mon manager qui est à quelques pas de mon bureau. Lorsqu'on travaille à distance, je dois le contacter via Teams, mais il est souvent « indisponible » ou occupé, donc je dois patienter davantage.* »

La période de flou au début du télétravail et l'absence de consignes claires ont favorisé des comportements **jugés opportunistes et irrespectueux** : « *Je constate que pendant les visioconférences, beaucoup de collègues laissent leur caméra éteinte. Certains ne jouent pas le jeu et en profitent pour faire autre chose et je trouve que ce n'est pas équitable.* »

D'autres répondants mentionnent **une exacerbation des tensions, des conflits et des incivilités** en télétravail : « *J'ai un supérieur hiérarchique qui est un peu raide dans ses échanges par mails. En face-à-face, on connaît sa façon de faire donc on s'y habitue. Mais lorsqu'on est passé en télétravail à 100 %, cela a posé des problèmes. Il y a eu beaucoup de quiproquos et de tensions.* »

Des répondants rapportent enfin la multiplication de pratiques managériales problématiques qui témoignent selon eux **d'un manque de confiance** : « *Au début du confinement, mon manager planifiait des réunions Zoom en cascade pour être certain qu'on soit toujours occupés. C'était totalement improductif et cela nous faisait perdre beaucoup de temps.* »

La polarisation des expériences et du ressenti vis-à-vis du télétravail souligne l'importance du contexte et du cadre organisationnel dans lequel se déroule le travail à distance.

### 3. Les incivilités numériques observées en conditions de télétravail

Dans cette enquête, nous avons cherché à identifier les incivilités numériques associées au travail à distance à l'aide de deux indicateurs : la fréquence et la gêne suscitée par les pratiques inciviles.

#### Des sollicitations multiples et des messages inutiles

Les sollicitations multiples sur plusieurs outils en parallèle demeurent la pratique incivile la plus fréquente de notre enquête. **49 % des répondants déclarent y être confrontés au quotidien** :

*« Lorsque je ne réponds pas immédiatement à un mail, mes collègues se mettent à m'appeler sur la messagerie instantanée puis sur mon téléphone, même en soirée. C'est presque du harcèlement »*

*« Ce qui s'est banalisé, et je le regrette, c'est l'habitude de solliciter les gens alors qu'on est en visioconférence et qu'on a clairement indiqué sur notre messagerie instantanée qu'on était occupé. Les collègues exigent des réponses immédiates alors qu'ils savent qu'on est en réunion. Je pense que l'entreprise devrait faire un rappel à l'ordre sur ce point. »*

**À noter également que 37 % des répondants déclarent être confrontés fréquemment à des messages électroniques inutiles.** Les témoignages mettent en lumière les usages jugés « inadaptés » de Teams ou des réseaux sociaux d'entreprise :

*« Mon entreprise a mis en place pendant le confinement un réseau social interne pour garantir la continuité des activités de communication et de coordination. Malheureusement, maintenant la direction considère que communiquer avec les collaborateurs se résume à envoyer un e-mail pour dire "on vous a envoyé un mail sur le réseau social, allez le consulter, allez regarder tel tutoriel, allez consulter telle notice..." On doit farfouiller et aller chercher l'information nous-mêmes, alors qu'on ne peut pas perdre notre temps ainsi et consacrer autant d'énergie aux aspects administratifs de notre métier. »*

La tolérance aux incivilités numériques varie largement en fonction des individus et des organisations, ce qui explique les résultats contrastés de notre enquête. A titre d'illustration, si 34 % des répondants se disent gênés par les courriels abrupts sans formule de politesse, 39 % des répondants n'y sont sensibles que de manière modérée et 28 % n'en sont pas du tout affectés. De la même manière, si 35 % des répondants reçoivent régulièrement des messages en dehors des horaires de travail, 38 % sont rarement confrontés à ces pratiques et 27 % jamais.

Ces différences relatives à la fréquence et à la perception des incivilités numériques peuvent être expliquées de plusieurs manières :

- Les pratiques inciviles demeurent en effet ambiguës, leur interprétation est influencée par la culture organisationnelle et la qualité de la relation qui préexiste aux échanges médiatisés.
- La fréquence des incivilités dépend du contexte et de plusieurs facteurs qui varient en fonction des organisations.
- L'enquête a été réalisée sur fond de crise sanitaire. Cette période de pandémie a suscité un regain d'empathie et de compréhension qui peut avoir rendu les répondants plus tolérants :

*« Quand on voit des collègues qui n'allument pas leur caméra lors d'une visioconférence ou qui mettent du temps à répondre à un mail, on se montre compréhensif, car ils peuvent avoir une mauvaise connexion ou être en train de s'occuper de leurs enfants qui les sollicitent. »*



## Les incivilités numériques liées à la messagerie électronique

La messagerie électronique est utilisée fréquemment par 94 % des répondants. Les pratiques perçues comme inciviles sont :

- Les e-mails sans réponse qui nuisent à l'avancée du travail.
- La multiplication des injonctions sans discussion possible.
- Les mises en copie et « répondre à tous » excessives.



Pour la messagerie électronique, la fréquence et la gêne sont corrélées. Cela signifie que plus une pratique survient fréquemment, plus elle tend à être perçue comme « gênante ».



## Les incivilités numériques liées à la visioconférence

Les logiciels de visioconférence sont utilisés fréquemment par 62 % des répondants.

Les usages de la visioconférence les plus mal vécus sont :

- Des participants qui coupent la parole ou la monopolisent.
- Téléphoner sans couper le son ou la caméra.



Pour la visioconférence, il y a une différence entre la fréquence et la gêne ressentie. En effet, les usages délétères les plus fréquents ne sont pas forcément ressentis comme étant « gênants ».



## Les pratiques les plus fréquentes associées à la visioconférence

- Des participants qui laissent leur caméra éteinte.



- Des participants qui font autre chose pendant la réunion.



Il est surprenant de constater que le fait de ne pas allumer sa caméra lors d'une visioconférence ne soit pas perçu comme particulièrement incivil. Ces résultats sont à interpréter sur fond de crise, en tenant compte de la compréhension et de l'empathie dont les individus ont fait preuve :

*« Il y a de nombreux collègues qui coupent leur caméra pendant les visioconférences. C'est assez bizarre mais on ne peut pas leur en vouloir car ils sont chez eux et ils ont peut-être une mauvaise connexion. S'ils travaillent dans une pièce commune, ils n'ont pas forcément envie de dévoiler leur environnement privé. »*

Nous pouvons supposer que lorsque les usages seront stabilisés, garder sa caméra éteinte lors des réunions en visioconférence sera davantage perçu comme une pratique incivile.



## Les incivilités numériques liées à la messagerie instantanée

Elle est utilisée fréquemment par 45 % des répondants.

Les usages les plus mal vécus :

- Les propos agressifs ou insultants (gênants pour 43 % des répondants)

Si ces pratiques suscitent un ressenti négatif chez les télétravailleurs, elles se révèlent peu fréquentes. En effet, seuls 15 % des personnes interrogées y sont confrontées régulièrement.

Les témoignages collectés mettent en lumière d'autres usages de la messagerie instantanée en contexte de travail à distance :

Plusieurs répondants déclarent avoir eu recours à WhatsApp pour maintenir le lien social :

*« Au tout début du confinement, on a créé un groupe WhatsApp pour continuer à échanger. Lorsqu'une personne avait des soucis de connexion et ne parvenait plus à se connecter aux outils de l'entreprise, elle signalait son problème via WhatsApp et on l'aidait. Ça nous a également permis de garder le contact, d'échanger des bêtises et de rigoler entre nous. »*

Cet outil s'est néanmoins révélé être à double tranchant et des répondants ont également mentionné des usages que l'on pourrait qualifier de « cathartiques » :

*« Un matin, après une réunion assez compliquée qui s'était déroulée la veille, j'ai découvert qu'une collègue s'était mise à se défouler et à rédiger des critiques très dures sur WhatsApp. C'était la première fois que j'étais confrontée à un tel dépassement des limites ».*

La messagerie instantanée peut également être mobilisée à des fins de « contrôle » et de surveillance managériale :

*« La messagerie instantanée dispose d'une petite diode qui indique le statut de l'utilisateur. Elle peut passer du vert "disponible", à l'orange "occupé" puis au rouge "indisponible". Certains managers se mettaient en colère et nous sollicitaient lorsqu'ils estimaient qu'on était « indisponible » pendant trop longtemps. »*

Plusieurs témoignages mentionnent ces pratiques de contrôle qui indiquent une absence de confiance et peuvent être vécues comme des comportements « scolaires » ou de « flicage », non justifiés au regard de l'autonomie et de l'implication dont les répondants estiment faire preuve au quotidien.

## Les cadres, particulièrement touchés par les incivilités numériques

Les cadres sont confrontés plus fréquemment aux incivilités numériques que les non cadres, et ce quel que soit l'outil utilisé :

- **28 %** des cadres sont confrontés régulièrement à des sollicitations multiples sur plusieurs outils en parallèle, contre 20 % des non-cadres.
- **22 %** des cadres sont confrontés régulièrement à une multiplication des messages inutiles, contre 15 % des non-cadres.
- **21 %** des cadres sont confrontés fréquemment à des mails sans réponse qui nuisent à l'avancée du travail, contre 14 % des non-cadres.
- **21 %** des cadres sont confrontés régulièrement à des messages en dehors des horaires de travail nécessitant un traitement immédiat contre 13 % des non-cadres.
- **13 %** des cadres sont confrontés régulièrement à des messages abrupts, contre 8 % des non-cadres.

S'ils sont davantage exposés que les non-cadres aux pratiques inciviles, les cadres ne sont pas forcément plus sensibles à chacune d'elles. Ce constat peut être interprété comme le signe de l'intériorisation par les cadres d'une norme d'investissement professionnel qui rend acceptable certaines pratiques numériques.

Toutefois, les cadres ressentent négativement les pratiques qui traduisent l'inattention des interlocuteurs :

*« Ce qui me gêne le plus, ce sont les gens qui coupent leur caméra en réunion et qui mettent du temps à répondre lorsqu'on leur demande d'intervenir. Ils prétendent avoir une mauvaise connexion, mais on ne peut pas s'empêcher de penser qu'ils sont juste en train de faire autre chose, je trouve ça méprisant. »*

### Répartition des télétravailleurs qui s'estiment gênés par :

- les participants qui font autre chose pendant les visioconférences

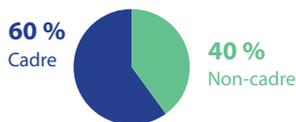


- les participants qui laissent leur caméra éteinte pendant les visioconférences

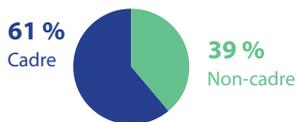


Les cadres éprouvent également davantage de gêne à l'égard de plusieurs incivilités relatives à la messagerie électronique :

- les mails sans réponses



- les copies et « répondre à tous » excessifs



- les sollicitations en dehors des horaires de travail



### Des difficultés à maintenir le lien social et à manager à distance

Les témoignages collectés montrent que les cadres intermédiaires n'ont pas nécessairement bien vécu les bouleversements des modes de communication induits par la crise sanitaire. En raison du travail à distance, certains se sont retrouvés confrontés à une surcharge de sollicitations numériques. D'autres estiment que le télétravail complique les tâches de coordination et d'organisation :

*« Lorsqu'on est en présentiel, c'est facile de sortir de mon bureau et d'aller discuter avec mon équipe. Je peux leur donner des directives claires et leur apporter des conseils. En télétravail, c'est plus dur de coordonner tout le monde : certains ne répondent pas, d'autres ne sont pas disponibles sans que je sache ce qu'ils sont en train de faire... »*

D'autres estiment que les outils numériques ne permettent pas d'exprimer suffisamment d'empathie dans les échanges. Cela a suscité des difficultés pendant les différents confinements, certains cadres n'ont pas pu identifier et prendre en charge les salariés en souffrance comme ils l'auraient souhaité :

*« Une de mes collaboratrices est revenue récemment d'un long arrêt maladie. Échanger avec elle au téléphone n'est pas aussi efficace que le présentiel. Si je pouvais la croiser dans un couloir et lui parler, je pourrais facilement détecter des signaux qui m'indiquent si sa journée a mal commencé, s'il y a quelque chose qui ne va pas, etc. On pourrait en discuter un peu ensemble. Ces contacts humains sont essentiels pour avoir accès à certains éléments de contexte qui sont indispensables pour pouvoir manager correctement. »*

Lorsque le télétravail se déroule entièrement à distance, les cadres éprouvent ainsi des difficultés à maintenir le lien social au sein de leur équipe, à entretenir le sentiment d'appartenance et la motivation :

*« Les outils numériques sont utiles pour continuer à travailler ensemble, mais ça ne permet pas de maintenir un sentiment d'unité et d'esprit d'équipe. Avec mon équipe, nous avons essayé de mettre en place des temps d'échanges informels par visioconférence, mais ça ne remplace pas le contact humain. Le lien social finit inévitablement pas se distendre. »*

## 4. Des facteurs organisationnels qui favorisent la fréquence des incivilités

En période de crise sanitaire, les incivilités numériques constituent les révélateurs d'un travail en souffrance. Nos recherches montrent en effet que les facteurs qui expliquent le plus, à la fois la fréquence des incivilités et la gêne occasionnée, sont principalement des facteurs organisationnels. L'enquête par questionnaire a fait émerger deux groupes de facteurs organisationnels qui expliquent respectivement 40 % et 27 % de la fréquence des incivilités numériques.

### Les contraintes temporelles et de surcharge

Le premier modèle qui explique 40 % de la fréquence des incivilités numériques se compose de plusieurs facteurs organisationnels liés aux contraintes temporelles ou de surcharge :

#### La porosité entre la sphère privée et la sphère professionnelle

*« Le problème numéro un du télétravail, c'est l'hyper connexion. Maintenant qu'on a la possibilité de télé-travailler, on considère qu'il n'y a aucune raison légitime pour ne pas être joignable en permanence. Il faut vraiment être à moitié mort sur un lit d'hôpital pour ne pas être dérangé. Ma responsable utilise tous les canaux possibles (téléphone, messagerie instantanée, Teams) lorsqu'elle n'arrive pas à me joindre de suite. »*

#### La surcharge d'activités et d'informations

*« Depuis la crise sanitaire, j'ai remarqué une tendance qui ne me paraît pas très positive : on ne met plus les formes dans la rédaction des courriels. Cette tendance semble se pérenniser. Je pense que c'est lié au trop plein de sollicitations. Depuis la généralisation du télétravail, la quantité de mails a vraiment augmenté et on ne prend plus le temps de mettre les formes. »*

#### L'urgence perçue et la multi-activité

*« Pendant toute la période de la crise sanitaire, on s'est mis à travailler en permanence et avec une grande amplitude horaire. Parfois, mon responsable me transmettait à 20h un dossier à traiter pour le lendemain 8h ! Du coup, ça a suscité de vives tensions, tout le monde était sous pression. On en venait presque à se hurler dessus pendant les visioconférences. »*

Ces résultats suggèrent que des frontières temporelles floues, un sentiment d'urgence et une surcharge d'activités constituent un « terreau » propice au développement d'incivilités numériques. De la même manière, l'expérience des incivilités numériques peut favoriser la perception d'un environnement de travail marqué par l'urgence et la surcharge d'informations.

## L'absence d'autonomie et le contrôle du travail

Le télétravail s'accompagne également de contraintes spécifiques et d'une plus grande pression à rendre visible son travail. Nos analyses mettent en lumière **un deuxième modèle qui explique 27 %** de la fréquence des incivilités numériques et qui se compose de facteurs organisationnels liés à l'absence d'autonomie et au contrôle du travail :

**L'autonomie perçue** : plus les individus ont la sensation de disposer d'une certaine latitude, moins ils rapportent être confrontés aux incivilités numériques.

*« J'ai un manager qui est abrupt dans sa manière de communiquer par messagerie électronique. Parfois c'est incivil. Mais je sais qu'il agit ainsi car il est stressé et submergé par son travail. Depuis qu'il est en télétravail, il a plus de marge de manœuvre pour s'organiser. Il est moins tendu et ça se ressent sur la communication, les échanges sont plus sereins. »*

**Les contraintes nouvelles suscitées par le télétravail** (disponibilité permanente, contrôle de l'activité, planification des tâches, donner des preuves de son travail) et l'exigence de mise en visibilité du travail sont corrélées à un accroissement des incivilités.

*« Il y a une culture du présentisme qui était déjà très présente dans mon entreprise et qui a été exacerbée par le télétravail. Des collègues se sont mis à envoyer des courriels en mettant la terre entière en copie pour montrer qu'ils étaient bien en train de travailler. C'est pénible et ça surcharge nos boîtes mail. »*

## ***Analyse différenciée au regard du secteur et de la taille de l'organisation***

**Des effets liés à la taille de l'organisation :** la fréquence des incivilités tend à augmenter en fonction de la taille de l'organisation. La multiplication des interlocuteurs dans les grandes entreprises est susceptible d'entraîner une augmentation des messages et des sollicitations. L'obligation accrue de rendre des comptes et de conserver des traces des échanges semble susciter des incivilités numériques spécifiques, comme le recours excessif aux messages avec copies et à la fonction « répondre à tous » (27 % des répondants issus de grandes organisations sont confrontés fréquemment aux copies et « réponses à tous » excessives, contre 12 % des répondants travaillant dans une PME et 2 % des répondants travaillant dans une TPE).

**Des différences privé/public :** si les incivilités numériques surviennent plus fréquemment dans le secteur privé, ce sont les répondants du secteur public qui les perçoivent le plus négativement.

- **38 %** des répondants qui travaillent dans le privé sont confrontés fréquemment aux sollicitations multiples sur plusieurs outils en parallèle, contre seulement **11 %** des répondants qui travaillent dans le secteur public.
- **26 %** des répondants issus du privé ne sont pas du tout gênés par les messages reçus en dehors des horaires de travail, contre **8 %** des répondants travaillant dans le public.
- **28 %** des répondants issus du privé ne sont pas du tout gênés par les participants qui font autre chose pendant les visioconférences, contre **7 %** des répondants travaillant dans le secteur public.

Ce constat révèle l'existence de cultures professionnelles différentes. D'autre part, l'intégration tardive de certains outils dans le secteur public peut également expliquer l'absence de points de repère ou des cadres d'usages peu stabilisés. Certaines pratiques relativement inédites sont alors susceptibles d'être interprétées négativement.

## 5. Prévenir les incivilités numériques : quelques préconisations

Les analyses issues de nos enquêtes de terrain nous permettent de formuler quelques conseils aux organisations qui souhaitent prendre en compte et prévenir ces phénomènes. Les incivilités numériques demeurent largement sous-estimées et peu considérées dans les organisations aujourd'hui. Elles tendent à être perçues comme des problématiques peu graves, ne nécessitant pas un traitement prioritaire, alors qu'elles sont dommageables à la fois pour les individus et les collectifs.

### Agir prioritairement sur les facteurs organisationnels

Nos recherches montrent que pour limiter et prévenir les environnements de travail incivils, il faut d'abord agir sur les facteurs organisationnels :

- **Lutter contre les excès du flux, les rythmes de travail intensifs, l'urgence et la surcharge informationnelle.** Les pratiques inciviles ne procèdent pas nécessairement d'une volonté de nuire, mais constituent plutôt des adaptations à des contextes marqués par l'urgence, la sur-sollicitation et la pression temporelle. Favoriser un rythme et une charge de travail soutenables permet de développer des échanges plus sereins et propices à la collaboration.
- **Lutter contre la banalisation des violences numériques ordinaires au travail.** Ces évolutions des formes de la communication professionnelle ne sont en aucun cas une fatalité, les refuser à l'échelle de l'organisation c'est permettre aux individus de s'exprimer et de s'y opposer également.
- **Redonner du cadre à nos échanges médiatisés par les techniques.** Pas uniquement en élaborant des chartes générales, mais en réalisant un travail de fond pour fédérer les collectifs.
- **Permettre le développement d'un cadre relationnel de qualité pour désamorcer les incivilités.** Mettre en place des espaces de discussion pour permettre aux salariés d'apprendre à se connaître, de développer des relations de confiance et d'échanger sur les méthodes et les processus de travail.

### ***Est-ce que les chartes et les politiques organisationnelles sont des réponses adéquates au problème des incivilités numériques ?***

Avant la pandémie, nous avons analysé différentes initiatives, autour du droit à la déconnexion d'abord, puis des chartes sur les bons usages des outils numériques. Nous observions toutefois que ces initiatives avaient en réalité peu d'effets. Notre dernière enquête corrobore largement ces résultats : aucun lien n'a été identifié entre l'existence de mesures organisationnelles visant à encadrer le télétravail et la fréquence des pratiques numériques inciviles.

Les témoignages collectés via les questions ouvertes et les entretiens complémentaires soulignent néanmoins la complexité du lien entre cadre organisationnel et pratiques numériques inciviles.

Des politiques organisationnelles volontaristes peuvent contribuer à maintenir le lien social et entretenir des relations de travail conviviales. Plusieurs répondants mettent ainsi en avant l'impact positif des « café Teams » et des réunions dédiées aux échanges informels. À l'inverse, la planification de visioconférences visant à « surveiller » et à s'assurer de garder les salariés occupés pendant le confinement a suscité le développement de relations distantes et méfiantes entre managers et collaborateurs.

Enfin, comme l'indique une télétravailleuse de manière explicite, il existe potentiellement des écarts entre les prescriptions et les comportements réels, ce qui réduit leur efficacité face aux pratiques numériques inciviles :

*« La DRH nous a envoyé une charte au début du confinement et a transmis des consignes claires sur le respect de la vie privée, le droit à la déconnexion, etc., mais ce n'est absolument pas respecté, la culture de l'entreprise prend le dessus : on doit être disponibles et joignables en permanence, même lorsqu'on est en arrêt maladie. »*



## L'ESSENTIEL EN 4 QUESTIONS

### **Quel a été l'impact de cette période de pandémie sur la communication et les relations professionnelles ?**

Nos analyses montrent que cette période de communication imposée à distance a finalement peu joué sur les échanges fonctionnels – qui étaient déjà largement numérisés – mais plutôt sur la qualité des relations professionnelles.

Dans cette période inédite de télétravail « forcé » et désorganisé, les points de vue des salariés sur la qualité des communications au travail sont très polarisés. Pour certains, les relations professionnelles ont été plutôt positives et bienveillantes et la coopération efficace. On note d'ailleurs une grande créativité dans les usages des outils de communication à distance pour conserver le lien et la solidarité entre les salariés. Pour d'autres, au contraire, les relations se sont dégradées, les incompréhensions et les incivilités multipliées, et globalement la coopération a été très difficile.

Ces résultats doivent se lire à la lumière du contexte exceptionnel de la crise, qui ne relève en rien de situations de télétravail classique, organisé et encadré juridiquement. La crise change ainsi nos comportements, provoquant élans de solidarité et empathie pour certains, ou au contraire

repli sur soi et préservation des frontières pour d'autres. Le télétravail, dans cette période, a également agi comme un « effet loupe » ou « grossissant » des relations de travail existantes au sein des collectifs, amplifiant les conflits ou au contraire confortant la solidarité.

### **Dans cette période, les incivilités numériques se sont-elles multipliées ? A-t-on vu émerger de nouvelles formes d'incivilités numériques ?**

Pendant la crise, de nombreux salariés ont découvert le télétravail pour la première fois. L'absence de préparation, la confusion entre sphère professionnelle et domestique, la multiplication des outils de communication et la méconnaissance de leurs usages, laissaient présager une augmentation sans précédent des incivilités numériques professionnelles.

Nos résultats ne montrent toutefois pas de consensus clair de la part des salariés sur la fréquence et la gêne occasionnée par les incivilités à distance. Contrairement aux violences explicites, la perception des incivilités est subjective et les points de vue sur un même phénomène peuvent diverger. Cette absence de consensus ou d'évidences s'explique par des facteurs individuels (la réaction et la

situation individuelle face à la crise traversée) et organisationnels (les relations existantes au sein de l'organisation).

Les incivilités déclarées les plus « gênantes » par la moitié des personnes interrogées sont les sollicitations sur plusieurs outils en parallèle et les messages inutiles. Les usages du courrier électronique les plus dérangeants sont déjà connus : « les mails sans réponse qui bloquent l'avancée du travail », « les injonctions sans réponse possible » et « les copies ou réponses à tous ». Les nombreux usages de la visioconférence ont entraîné des incivilités inédites : parmi les plus gênantes, couper la parole ou échanger par téléphone pendant une réunion ; parmi les plus fréquentes, mais relativement bien tolérées, éteindre sa caméra ou pianoter sur son clavier. Sans surprise ce sont les cadres intermédiaires qui ont déclaré les fréquences les plus importantes d'incivilités.

De nombreuses pratiques qui n'auraient pas été tolérées « en présentiel » ont pu être largement acceptées « à distance » et dans le contexte de la pandémie. À la faveur de cette période de télétravail, nos repères ont bougé et il n'y a plus d'évidence sur la façon dont on doit échanger, se comporter, coopérer avec nos collègues. Les règles de courtoisie et de respect mutuel semblent ainsi avoir été remodelées. Le risque c'est que ces pratiques ne perdurent une fois la crise terminée et ne deviennent des formes ordinaires et banales de communication.

### **Quels facteurs ont favorisé le développement des incivilités numériques dans cette période ?**

Notre étude conforte l'approche selon laquelle les facteurs organisationnels prévalent sur les facteurs individuels

pour expliquer les pratiques inciviles. À la différence de nombreuses recherches existantes nous montrons ici que les caractéristiques individuelles (âge, genre ou formation) n'ont pas d'incidence sur la fréquence des incivilités perçues et la gêne occasionnée.

Les deux principaux contextes organisationnels qui expliquent la fréquence déclarée des incivilités numériques par les salariés sont « les contraintes temporelles et de surcharge » (intrusion du travail dans les temps privés, surcharge d'activité et d'informations, urgence perçue et multi activité) et l'absence d'autonomie et le contrôle du travail. Plus un salarié est surchargé, plus il travaille dans l'urgence, et plus il est susceptible de déclarer les incivilités fréquentes dans son environnement de travail. Plus il est autonome, moins il a le sentiment d'être contrôlé et moins il constate d'incivilités.

### **Comment prévenir le développement des incivilités « à distance » dans les nouvelles formes de travail hybride ?**

Alors que le télétravail semble perdurer au-delà des confinements successifs, les entreprises vont donc devoir s'adapter et accompagner ces transformations.

Les entreprises devront s'interroger sur les contextes organisationnels propices au développement d'environnements de travail incivils et se dégager d'une approche « individualisante » des incivilités. Pour le dire autrement, les chartes et les formations au « bon usage » des outils, si elles sont utiles, sont culpabilisantes pour les salariés et sans effet si elles ne sont pas accompagnées de réflexions sur les conditions de travail qui poussent les individus à devenir incivils.

Conception : O tempora • [www.otempora.com](http://www.otempora.com)  
Mars 2022



**Les périodes de confinement liées à la crise sanitaire de la COVID 19 ont imposé le télétravail et fortement accéléré l'usage des outils numériques et, avec lui, l'apparition ou le développement d'incivilités liées à ces outils de communication et de travail à distance.**



Comment la crise sanitaire et le développement du télétravail ont-ils modifié les modes de communication et les relations au travail dans les organisations ? Le contexte a-t-il favorisé l'émergence de nouveaux rapports de travail, plus pacifiés, ou au contraire plus conflictuels ? Est-ce que cette période de télétravail dit « gris » ou « contraint » a suscité une augmentation des conflits, tensions et incivilités dans les échanges professionnels ?



C'est pour répondre à ces questions qu'une grande enquête quantitative et qualitative été menée auprès d'un échantillon représentatif de télétravailleurs.



*Cette étude vient compléter le travail sur les incivilités numériques mené dans le cadre du programme de recherche Civilinum de l'Université Bordeaux Montaigne (laboratoire MICA), du réseau Santé et Qualité de Vie en Nouvelle-Aquitaine et du réseau Les entreprises pour le Cité qui a donné lieu à un premier ouvrage publié en 2019, un webinar international en mai 2020 et un deuxième livre en 2021.*



### LE NUMÉRIQUE : nouvelles sources d'incivilités au travail

Expériences, usages, droits, témoignages, définitions



Ouvrage collectif coordonné par Aurélie Laborde

#incivilités  
numériques



**#incivilités  
numériques**