



**HAL**  
open science

# Incivilités numériques au travail, banalisation de la violence et déficit d'identification et d'accompagnement ?

Aurélie Laborde

## ► To cite this version:

Aurélie Laborde. Incivilités numériques au travail, banalisation de la violence et déficit d'identification et d'accompagnement ?. Sciences de la société : Les cahiers du LERASS, 2020, 106. hal-02525083

**HAL Id: hal-02525083**

**<https://hal.science/hal-02525083>**

Submitted on 23 Apr 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Incivilités numériques au travail,**

banalisation de la violence et déficit d'identification et d'accompagnement ?

### **Titre en anglais**

*Cyber incivilities at work, trivialization of violence and lack of identification and support?*

### **Titre en espagnol**

*Incivildades digitales en el trabajo, ¿La trivialización de la violencia y la falta de identificación y apoyo?*

Aurélie Laborde

Université Bordeaux Montaigne, MICA (EA 4426)

MSHA, esplanade des Antilles, 33600 Pessac [aurelielaborde33@u-bordeaux-montaigne.fr](mailto:aurelielaborde33@u-bordeaux-montaigne.fr)

## Résumé

Cet article vise à documenter une manifestation particulière de la communication organisationnelle médiatisée : les incivilités numériques au travail. Après avoir discuté des liens établis dans les recherches en psychologie et en management entre incivilités numériques, santé au travail des individus et qualité de vie au travail au sein des organisations, nous complétons ces différentes approches à partir d'une recherche-action. Deux types de résultats sont proposés : les formes d'incivilités recensées d'une part, deux caractéristiques qui n'apparaissent pas encore dans la revue de la littérature sont documentées d'autre part : une tolérance spécifique à la violence dans le cadre des échanges numériques au travail ; un décalage entre méthodes d'identification et d'accompagnement mises en œuvre par les organisations et réalités vécues par les individus au travail.

Mots clefs : Incivilité au travail, incivilité numérique au travail, recherche-action, santé au travail

## Summary

This article aims to document a particular manifestation of organizational computer mediated communication: cyber incivilities at work. After having shown the links established in psychology research between cyber incivilities, health, quality of life at work and job satisfaction, we complete these different approaches with an action research and explore two specific hypotheses: one concerns the trivialization of digital violence at work, the other the existing gaps between the devices implemented by companies and realities experienced by employees.

Keywords : Workplace incivility, cyber incivility at work, action research, health at work

## Resumen

Este artículo tiene como objetivo documentar una manifestación particular de comunicación organizacional mediada: incivildades digitales en el trabajo. Después de haber demostrado los vínculos establecidos en la investigación en psicología y

gestión entre las incivildades digitales, la salud y la calidad de vida en el trabajo, completamos estos diferentes enfoques de una investigación de campo y exploramos dos Hipótesis específicas: una se refiere a la trivialización de la violencia digital en el trabajo, la otra las brechas existentes entre los dispositivos implementados por las empresas y las realidades experimentadas por los empleados.

Palabras claves : Incivildad en el trabajo, incivildad cibernética en el trabajo, investigación de acción, salud en el trabajo

Cet article vise à documenter une manifestation particulière de la communication organisationnelle médiatisée : les incivilités numériques au travail. Nous proposons dans un premier temps une revue de la littérature anglo-saxonne sur les recherches traitant des incivilités et des cyber-incivilités au travail ainsi que sur les liens établis entre incivilités, santé au travail des individus et qualité de vie au travail au sein des organisations. Nous détaillons dans un deuxième temps la méthodologie de recherche-action particulière que nous avons mise en œuvre pour appréhender, à partir du terrain et dans une approche qualitative, les phénomènes d'incivilités numériques au travail. La troisième partie de cet article vise à rendre compte de certains résultats de ce travail de recherche. Après avoir décrit les trois principales typologies d'incivilités qui ressortent de nos analyses, nous traitons deux caractéristiques particulières constatées qui n'apparaissent pas encore dans la revue de la littérature : une tolérance spécifique à la violence dans le cadre des échanges numériques au travail ; un décalage entre méthodes d'identification et d'accompagnement mises en œuvre par les organisations et réalités vécues par les individus au travail.

## **Incivilités et incivilités numériques au travail : définitions et effets mesurés sur les individus et les organisations**

Les incivilités peuvent se définir, en première approche, comme « des actes qui dérangent ou blessent moralement mais ne sont pas réprimés par la loi » (Roché, Schlegel, 2009, p. 15). Elles relèvent des violences ordinaires, ce sont « les mille petites agressions quotidiennes qui nous gâchent la vie » (Roché, 1996, p. 254). Elles renvoient également à la question de la transgression des normes et règles implicites de vie en communauté (Felonneau, Lannegrand-Willems, 2005).

En France, l'incivilité a initialement été traitée dans les recherches en criminologie à partir de l'ouvrage fondateur de Roché, *La société incivile*, en 1996. Ces études s'attachent alors à deux éléments principaux de définition des incivilités : le degré de gravité (faible) de l'acte et la question de la violation des normes de conduite (Dupré, 2017).

### **Les incivilités au travail**

Les chercheurs anglo-saxons se sont intéressés à la question des incivilités au travail dès la fin des années 1990. Les revues de la littérature et les études en psychologie appliquée et en management sur cette question sont nombreuses. Elles montrent notamment, en s'attachant exclusivement aux incivilités organisationnelles internes, que les incivilités au travail sont les manifestations déviantes les plus fréquentes dans les organisations<sup>1</sup> (Porath, Pearson, 2013 ; Cortina et al., 2001; Baron, Neuman, 1996), qu'elles sont coûteuses (Pearson, Porath, 2005 ; Lewis, Malecha, 2011), vont croissant<sup>2</sup> (Porath, Pearson, 2013) et sont nocives pour les individus comme pour les organisations (Estes, Wang, 2008 ; Cortina et al., 2001). Elles sont également

---

<sup>1</sup> Cortina et al., en 2001, dans une étude auprès de 1180 salariés américains du secteur public, montrent que 71% d'entre eux rapportent plusieurs expériences d'incivilités au travail dans les cinq années passées : des comportements d'irrespect, de condescendance ou encore d'exclusion sociale.

<sup>2</sup> « *Over the past 14 years we've polled thousands of workers about how they're treated on the job, and 98% have reported experiencing uncivil behavior. In 2011 half said they were treated rudely at least once a week—up from a quarter in 1998* » (Porath, Pearson, 2013)

Toutes les traductions de l'article sont proposées par l'auteur.

étroitement liées, par des effets de spirale ou d'escalade, aux manifestations d'agression ou de violence organisationnelles (Andersson, Pearson, 1999) et malgré tout largement sous-estimées par les managers et les directions (Pearson, Porath, 2005).

Les incivilités au travail sont alors définies comme « des comportements déviants de faible intensité, en violation des normes de respect mutuel propre au lieu de travail, avec une intention ambiguë de nuire à la cible. »<sup>3</sup> (Andersson, Pearson, 1999, p. 457). Ces incivilités sont alors « verbales plus que physiques, passives plus qu'actives, et indirectes plus que directes »<sup>4</sup> (Pearson, Porath, 2005, p. 8).

Les incivilités se distinguent donc d'autres formes de déviance au travail par leur intentionnalité ambiguë. Certains comportements incivils peuvent alors être attribués à l'ignorance de l'instigateur ou encore à la mauvaise interprétation ou l'hypersensibilité de la cible (Andersson, Pearson, 1999). Ce serait donc l'évidence de l'intentionnalité qui différencierait l'agression psychologique de l'incivilité au travail. En revanche, pour l'ensemble des chercheurs cités, l'incivilité se distingue de l'agression et de la violence physique.

Dès 1999, Andersson et Pearson rappellent que les incivilités sont des phénomènes qui relèvent d'une interaction en contexte<sup>5</sup> et qu'il s'agit de percevoir les incivilités comme des processus en évolution perpétuelle qui ne peuvent faire l'objet de catégories. Toutefois, la plupart des recherches ultérieures, généralement dans le champ de la psychologie, se sont efforcées de catégoriser les incivilités au travail ainsi que leurs causes et leurs effets<sup>6</sup>.

En ce qui concerne les effets mesurés des incivilités au travail, Pearson et Porath écrivent en 2013, après quatorze années de recherche sur cette question et près de 14000 personnes interrogées par questionnaire ou entretien, que les incivilités au travail impactent les cibles, les témoins et les autres parties prenantes, qu'elles jouent sur l'efficacité, l'engagement au travail, la productivité et la performance, mais également sur la satisfaction au travail et la loyauté organisationnelle.

Les recherches existantes montrent que les incivilités au travail ont des effets à la fois sur les individus, sur les groupes et sur les organisations. Ainsi, Lim, Cortina, et Magley en 2008 mettent en évidence que les expériences personnelles d'incivilités affectent à la fois la satisfaction au travail ainsi que la santé physique et mentale, et peuvent se traduire par l'intention de quitter l'entreprise. Les individus qui sont la cible d'incivilités au travail sont plus susceptibles de se déclarer sujets à l'anxiété, la

---

<sup>3</sup> « *Workplace incivility is low-intensity deviant behavior with ambiguous intent to harm the target, in violation of workplace norms for mutual respect. Uncivil behaviors are characteristically rude and discourteous, displaying a lack of regard for others* ».

<sup>4</sup> « *Low intensity connotes verbal rather than physical, passive rather than active, and indirect rather than direct.* ».

<sup>5</sup> « *Incivility is an interactive event-an event in which two or more parties are involved. The instigator(s), the target(s), the observer(s), and the social context, all contribute to and are affected by an uncivil encounter.* ».

<sup>6</sup> Le phénomène des incivilités ne peut selon nous s'appréhender que comme un processus contextualisé, sous peine de construire des grilles normatives de contrôle des organisations, indépendantes de leurs modes de fonctionnements. Voir à ce sujet (Milburn 2000) sur la dérive de l'usage de la notion d'incivilité liée aux discours sur l'insécurité et à l'extension du contrôle de l'espace public.

confusion, la dépression (Cortina et al., 2001; Pearson, Porath, 2005). De surcroît, ces événements incivils peuvent avoir des effets à long terme (Pearson, Andersson, Porath, 2000) et plus les épisodes incivils sont fréquents, plus la détresse psychologique est forte (Cortina et al., 2001). D'autres études, parues dans le *Journal of nursing administration*, démontrent également les liens entre incivilités, stress, burnout, et intention de démissionner des infirmières. Ces études soulignent que les incivilités peuvent être à la fois causes et conséquences des troubles psychologiques liés au travail (Oyeleye et al., 2013).

Les psychologues, dans ces études, envisagent le plus souvent les épisodes d'incivilité comme des « stressseurs chroniques » (accumulation de petites frustrations quotidiennes) susceptibles de créer des « environnements sociaux nocifs » plus que comme des « événements traumatiques » à part entière. Ces événements de stress quotidiens, bien que de faible intensité, ont alors des effets sur la santé et le bien-être au travail.

Les effets sur l'organisation sont également nombreux. Ainsi, 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). Ces salariés sont également plus enclins à refuser d'aider les nouveaux arrivants ou à offrir leur assistance à leurs collègues. Ces comportements s'étendent aux témoins d'incivilités au travail, les environnements incivils étant propices à la démotivation dans le travail, même chez les salariés qui n'en sont pas directement la cible (Gonthier, Morrissey, 2002 cité par Este, Wang, 2008).

### **Les incivilités numériques au travail**

Cet article s'intéresse aux incivilités au travail liées aux pratiques d'information et de communication médiatisées par les dispositifs numériques. Les travaux traitant spécifiquement de cette question sont encore peu nombreux en France. Là encore, les recherches citées sont principalement anglo-saxonnes, en psychologie et en management.

Les premières recherches envisagent plutôt ces phénomènes comme des extensions des incivilités en présentiel, ayant les mêmes caractéristiques et se déployant sur les ordinateurs, les mails, éventuellement les textos. Ainsi, Lim et Teo définissent les incivilités numériques comme « des comportements de communication médiatisés par ordinateurs qui enfreignent les normes de respect mutuel au travail. Ils peuvent être commis avec ou sans l'intention de nuire<sup>7</sup> » (2009, p. 419) et Giumetti et al. comme « des comportements impolis et discourtois véhiculés par les technologies de l'information et de la communication comme les mails et les textos » (2012, p. 148)<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> « Cyber incivility is communicative behavior exhibited in computer-mediated interactions that violate workplace norms of mutual respect. There may or may not be an intention on the part of the perpetrator of the cyber behavior to cause harm ».

<sup>8</sup> « rude/discourteous behaviors occurring through Information and Communication Technologies (ICTs) such as e-mail or text messages ».

Pour Lim et *al.*, « les communications médiatisées par ordinateurs ont ouvert de nouvelles opportunités pour les individus de développer des comportements incivils au travail<sup>9</sup> » (2017, p. 1). Leur recherche de 2009 menée à Singapour montre que 64% des salariés rapportent des expériences de cyber-incivilités au travail et 25% disent qu'ils ont des collègues qui reçoivent régulièrement des mails insultants ou grossiers (Lim, Teo, 2009). Les auteurs émettent alors l'hypothèse que dans ce contexte, augmentations de l'usage des TIC et des incivilités au travail sont liées.

Une revue récente de la littérature anglo-saxonne sur les incivilités par messagerie électronique (Dupré, 2017) met en lumière les nombreux effets des incivilités numériques, sur la motivation au travail, l'implication, l'absentéisme, le burn-out, le turn-over, la fatigue, la santé psychique et quelquefois même la santé physique.

Park et *al.*, dans une étude menée sur 96 employés pendant 4 jours consécutifs, montrent par ailleurs que les jours où les employés ont vécu une cyber-incivilité, ils ont signalé une détresse affective et physique plus importante à la fin de la journée de travail qui, à son tour, était associée à une plus grande détresse le lendemain matin (in Park, Fritz, Jex, 2015).

### **Des incivilités spécifiques aux communications numériques**

Si la majorité des auteurs que nous venons de citer appréhendent les incivilités numériques comme un « sous-ensemble » des incivilités au travail en général, d'autres recherches envisagent au contraire de différencier les deux phénomènes ainsi que leurs contextes d'apparition et leurs effets sur les individus et l'organisation (McCarthy, 2016).

Lim, Teo et Nishant, en 2017, mobilisent ainsi les théories de la richesse des médias, dans une étude sur les mails, pour montrer le lien entre représentation et usage du média, formes d'incivilités, émotions (colère ou anxiété) issues des cyberincivilités et type de conduite (confrontation ou évitement) en fonction de ces émotions. Ils montrent à cette occasion plusieurs spécificités du courrier électronique : comparé aux interactions de face à face, les mails manquent de nombreux indices tel le ton, le langage corporel et le feedback instantané, ce qui implique des incompréhensions plus nombreuses.

Les travaux anglo-saxons autour de la désinhibition numérique (Suler, 2004) montrent également la spécificité des communications numériques dans le champ des incivilités et de la violence. Pour l'auteur, les facteurs psychologiques qui peuvent conduire à la désinhibition numérique sont alors l'anonymat (usage de pseudonymes), l'invisibilité (barrière de l'écran, présence non physique), l'asynchronicité de l'échange et l'introjection solipsiste (construction fantasmée de l'interlocuteur).

Ces recherches sont reprises par Lapidot et Barak en 2012 à propos de communications numériques « toxiques » dans l'espace public (en ajoutant la notion d'absence de contact visuel propre aux médias numériques) et par Mercier en 2018 dans un article sur « l'ensauvagement du web ».

Les nombreuses études sur le *flaming* ou propos « inflammatoire » en ligne montrent également que la communication médiatisée par ordinateur, par rapport à la

---

<sup>9</sup> « CMC have opened up new opportunities and avenues for individuals to engage in uncivil electronic behaviors at the workplace ».

communication de face à face, filtre les signaux non verbaux et ce faisant réduit les contraintes sociales, favorise des prises de décision de groupes plus polarisées et plus risquées, occasionne plus facilement des difficultés de coordination et de rétroaction et cultive la dépersonnalisation (Revue de la littérature, O'Sullivan, Flanagin, 2003).

Au même titre que les incivilités numériques, le *flaming* doit être « radicalement dépendant du contexte » (Lea et al., 1992, p. 108). Ainsi la prise en compte des comportements sous culturels propres à un groupe en ligne doit permettre de contextualiser les « comportements antisociaux ».

En France, en communication organisationnelle, le programme de recherche Civilinum<sup>10</sup> vise à documenter et analyser les manifestations d'incivilité liées à l'usage de dispositifs de communication numériques en contexte professionnel. Carayol, Dupré et Laborde, montrent ainsi que les incivilités numériques au travail constituent de potentielles dérives des communications numériques professionnelles, et les appréhendent alors comme miroir ou symptôme d'un travail « *en souffrance* » (Carayol, 2018). Dans cette perspective, la définition des incivilités numériques échappe à toute conception dogmatique ou « normalisante » du phénomène. Dans ce cadre, Dupré (2017) a proposé une revue de la littérature sur les incivilités liées au courrier électronique et Laborde a documenté ce phénomène à travers des études qualitative (2016) et quantitative (auprès de 800 salariés, 2017).

## **Un objectif de construction de connaissances à partir de savoirs d'action et de l'expérience**

Si la psychologie apporte une connaissance documentée des effets pathogènes individuels des incivilités numériques au travail, l'analyse communicationnelle contribue pour sa part à décrypter le phénomène sous l'angle des dispositifs sociotechniques et des dynamiques organisationnelles qui en favorisent l'émergence et les conséquences en termes de santé au travail. Encore faut-il, pour prétendre à une telle analyse, bien connaître le champ des incivilités numériques tel qu'il se décline dans les organisations françaises. C'est ce que nous avons souhaité faire en mettant en œuvre une méthode tenant compte des spécificités du terrain où ces incivilités se manifestent.

Notre démarche méthodologique part du constat d'une difficulté inhérente à la nature même des incivilités numériques : elles apparaissent comme protéiformes et dépendantes tout autant des innovations techniques, des vécus professionnels que des contextes organisationnels. Dans la méthodologie qualitative que nous avons mise en œuvre, l'expérience des incivilités est ainsi envisagée comme contingente et évolutive dans le temps.

C'est dans cette visée que, depuis deux ans, nous animons un groupe de travail qui réunit associations professionnelles, praticiens et chercheurs<sup>11</sup>, avec pour objectifs de

---

<sup>10</sup> Programme de recherche Région dirigé par V. Carayol et A. Laborde (Laboratoire MICA) : [www.civilinum.fr](http://www.civilinum.fr)

<sup>11</sup> Ce groupe, animé par A. Laborde, s'est construit initialement dans le cadre du réseau SQVT (Réseau professionnel aquitain qui regroupe une cinquantaine d'entreprises, publiques et privées, qui contribuent à la sensibilisation, au partage de bonnes pratiques et à la mise en œuvre de démarches Qualité de Vie au Travail). Il est également soutenu aujourd'hui par le réseau LEPC (Les Entreprises Pour la Cité regroupe d'importantes entreprises au niveau régional et œuvre pour la promotion de l'innovation sociale).



documenter les expériences vécues et les processus communicationnels et organisationnels rattachés au phénomène. Les débats et productions successives des membres du groupe visent également la prise de conscience et l'action. En ce sens, nous nous inscrivons dans une démarche de recherche-action, envisagée dans sa version la plus récente, post-lewinienne, s'interdisant d'opposer savoirs théoriques et savoirs d'actions, et prenant en compte les capacités de conceptualisation des agents pris dans l'action (Meyer, 2006 ; Bouzon, Meyer, 2008).

### **Un groupe de praticiens et porte-parole**

Le groupe compte une quinzaine de personnes. Son périmètre a évolué et s'est enrichi au gré des rencontres, des projets, des stratégies de chacun. Il respecte une diversité des organisations d'appartenance (réseaux d'entreprise, organisations publiques et privées), des statuts et compétences professionnelles (manager, DRH, chargé de mission QVT ou « bien-être au travail », responsable des relations sociales, chargé des relations clients, responsable sécurité).

Les acteurs sont à la fois « praticiens », dans le sens où ils rendent compte de leurs propres expériences, et « porte-parole » de leur organisation dans les échanges du groupe (du fait de leur statut de cadre concerné par les questions de QVT, mais également parce qu'ils peuvent témoigner à propos des entretiens qu'ils ont menés dans leurs organisations).

Le chercheur-animateur du groupe est à la fois praticien, porte-parole et traducteur, au sens de Callon et Latour (2006), à travers un travail de reformulation et d'élaboration de contenus sur lesquels débattre. La recherche s'appuie ainsi tout à la fois sur des réunions, des entretiens individuels et collectifs, des documents développés collectivement.

### **Une écriture collective et itérative**

La nature contingente des incivilités numériques, à la fois sous l'angle de leurs manifestations et de leurs conséquences pour la santé au travail, implique que la finalité de la recherche n'est pas d'en uniformiser la définition. La démarche de recherche-action employée dans le cadre d'une perspective communicationnelle (Bouzon, Meyer, 2008) permet au contraire d'en appréhender, à partir de l'expression des expériences subjectives et de la co-construction de connaissances à leur endroit, l'aspect plurivoque et dynamique. La démarche empruntée ici permet ainsi de comprendre comment les connaissances et les conduites individuelles sont élaborées collectivement dans des contextes communicationnels et organisationnels importants et significatifs à un moment donné par un groupe d'acteurs donné.

### **Une production de connaissance en deux temps**

La démarche de terrain s'est déroulée en deux temps. Dans le premier, huit réunions du groupe<sup>12</sup> nous ont permis de recueillir des témoignages et de débattre sur différents thèmes liés aux incivilités numériques (périmètre du champ, outils de mesure, accompagnement, etc.). Nous avons plus précisément eu recours en première étape à un outil de production de cartes heuristiques<sup>13</sup> qui nous a permis, au fil des réunions,

---

<sup>12</sup> Réunions mensuelles ou bi-mensuelles d'une durée de 2h30 (témoignage puis travail collectif)

<sup>13</sup> Logiciel *Xmind* : outil de *mind mapping* et de *brainstorming*

de venir réinterroger régulièrement les acteurs en prenant en compte l'évolution de leurs grilles de lecture, de leurs expériences, de leurs représentations et des interactions dans le groupe. Les membres du groupe ont également recueilli des témoignages dans leurs organisations respectives pour enrichir le débat.

Cette phase a permis de produire un premier panorama des incivilités vécues au travail (que nous présentons dans la partie suivante) ainsi que les hypothèses de recherche pour la construction des *focus groups*.

Sur cette base, dans une seconde étape, six *focus groups* ont été organisés autour de six thématiques. Ils ont réuni vingt-cinq participants, choisis comme personnes-ressources en raison de leur statut et de leurs activités au sein de leurs organisations<sup>14</sup>. La technique du *focus group* (Millward, 2000) nous a apparu ici pertinente et heuristique relativement à l'étude des perceptions et conduites face aux incivilités numériques.

Ces deux jours de *focus groups* avaient un double objectif : la production d'un livre blanc (à paraître en 2019) destiné aux professionnels sur la sensibilisation aux phénomènes d'incivilités numériques au travail, d'une part, et l'approfondissement de plusieurs hypothèses de recherche, d'autre part.

## **Des enseignements sur les incivilités numériques au travail**

### **Les incivilités dans la "forme", dans les usages, dans le design technologique**

Nous présentons ici les résultats de plusieurs ateliers qui avaient pour but de nommer et classer les incivilités rencontrées par les participants ou leurs collaborateurs<sup>15</sup>. Trois principaux types d'incivilités ressortent de nos échanges et sont documentés par de nombreux témoignages.

Les incivilités numériques « dans la forme » proviennent de contenus et/ou formes inappropriés des messages. Elles concernent les contenus verbaux des messages (vocabulaire employé, registre de langage, ton, injonctions et formules de politesse) et non verbaux (usage des tailles et polices de caractère, de la couleur, des majuscules, des sous ou surligné, de la ponctuation, éventuellement des émoticons).

Les incivilités « dans les usages » correspondent à des usages inappropriés des outils, qui entraînent des effets néfastes sur les récepteurs. Il s'agit ici de quatre principaux mésusages :

- ceux qui accentuent la pression sur les individus : poids des témoins, de la trace, des codes culturels imposés, sollicitations multicanales ;

---

<sup>14</sup> 12h de focus groups qui ont réuni vingt-cinq invités autour de six thématiques les 5 et 6 juillet 2018 à Bordeaux.

Profils des invités : psychologue, infirmière et médecin du travail, DRH, chargés de mission sécurité, SQVT, dialogue social, chercheurs, chargés de communication internes et externes, responsable relations clients, consultant, avocat et juriste.

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 ?

<sup>15</sup> Cette partie reprend pour une part les premiers éléments produits par le groupe à l'issue d'un an de réunion : « Les incivilités numériques au travail : une définition par les professionnels de la SQVT » (A. Laborde, oct. 2017, <https://www.civilinum.fr/ressources/>)

- ceux qui accentuent la surcharge informationnelle : redondance, abus de sollicitations, difficultés d'organisation du traitement (cette surcharge s'accompagne souvent d'une plus grande fragmentation des activités et d'une complexification du travail relationnel) ;
- ceux qui entraînent des conflits de temporalités : exigence de réactivité ou de temps réel, abus de l'urgence, non-respect de la séparation vie professionnelle / vie personnelle (les outils numériques permettraient alors plus aisément d'imposer ses temporalités aux autres. Sur cette question, les outils numériques auraient des degrés de pression temporelle propres, s'inscrivant plus ou moins dans une obligation de « temps réel ») ;
- le choix d'un média inapproprié peut aussi produire une incivilité : le cas le plus souvent cité est celui de l'abus d'usage des mails pour toute forme de communication, y compris ce qui nécessiterait un appel ou une rencontre. Il peut aussi s'agir d'informations privées ou confidentielles qui sont diffusées sur des média non sécurisés.

Enfin, les incivilités « automatisées » sont directement intégrées dans le design des outils, soit dans la conception initiale, soit dans la façon dont ils sont programmés par la suite. On peut citer ici un certain nombre d'applications de gestion qui intègrent des automatismes quelquefois intrusifs. C'est le cas par exemple des workflows programmés avec accusés de réception automatiques par mails, qui peuvent générer une surcharge de centaines de courriels par jour. La programmation que l'on fait de sa messagerie de façon permanente ou temporaire peut aussi entraîner des incivilités : automatisation des formules de politesse déshumanisant les échanges, message « no replay », etc.

Les « formes » d'incivilités rencontrées varient selon les organisations, les équipes de travail et même les individus. Elles peuvent être produites intentionnellement ou non intentionnellement, perçues comme « excusables » ou « non excusables » (Felonneau, Lannegrand-Willems, 2005) et toucher les individus à différents degrés.

### **Deux enseignements tirés des *focus groups***

Les observations tirées des *focus groups* confortent, pour partie, les études antérieures. Certaines réflexions des participants nécessitent d'être approfondies de façon plus systématique et des enquêtes complémentaires sont aujourd'hui en cours.

Dans cet article, nous traitons deux hypothèses qui ont permis de recueillir des témoignages lors des *focus groups* et qui mettent l'accent sur des aspects encore non documentés des pratiques dans le contexte français.

### ***Une tolérance spécifique à la violence dans le cadre des échanges numériques au travail***

La perception et le niveau de tolérance aux incivilités dépendent bien sûr du type de structure et de la culture managériale des acteurs d'une part et du type d'échanges concernés d'autre part.

On constate toutefois des tendances fortes qui font consensus parmi les témoignages recueillis : des différences entre incivilités en présentiel et numériques (procédures de déclaration, accompagnements, recours) d'une part et une dérive terminologique

d'autre part, qui consiste à qualifier d'incivilités les discriminations, les injures, voire le harcèlement, notamment dans les relations clients médiatisées par ordinateur.

Nos investigations montrent que quand elles sont numériques, les incivilités englobent les insultes et les injures, tout en restant, dans la pratique des entreprises, à un stade pré-pénal. De ce point de vue, la définition collective des incivilités se différencie des productions académiques, recouvrant un continuum allant de la maladresse inconsciente à l'agressivité intentionnelle. Qualifier une agression d'incivilité participe alors, de notre point de vue, d'une banalisation des violences numériques.

Trois hypothèses de travail ont été testées sur ce sujet lors des *focus groups*. L'une concernait la tolérance de la part des organisations, l'autre de la part des individus, enfin la dernière concernait le type de médias concernés.

#### *Euphémisation des discours organisationnels : une tolérance de la part des organisations*

Les organisations apparaissent peu disposées à réguler les phénomènes d'incivilités numériques, y compris quand ils sont nombreux et fréquents. Dans le cadre des relations internes, parce que ce sont majoritairement des problèmes de mésusages, dans le cadre des relations avec les clients ou les usagers, parce que « l'orientation client » et le « risque d'image » font loi.

Pour plusieurs organisations, les incivilités numériques sont largement banalisées et la confusion terminologique est de mise : « *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* ».

Dans ce contexte, les déclarations d'incivilités, même récurrentes, ne sont pas encouragées : « *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* » ; « *Traiter quelqu'un d'incompétent, même sur les réseaux sociaux, ça n'est pas une injure, nous n'avons pas réagi, c'était une erreur* ».

Notons également que les entreprises commencent à peine à prendre en compte l'impact de l'exposition et de la viralité des informations sur internet comme facteur largement aggravant de la violence perçue. Un même commentaires négatif, proféré par un collègue ou un client en présentiel ou exposé au plus grand nombre dans les avis Google ou sur les réseaux sociaux n'a pas le même effet.

#### *Autocensure et intériorisation de nouvelles normes : une tolérance de la part des individus au travail*

Les salariés, par fatalisme, par habitude, parce qu'ils se sont appropriés les normes managériales en vigueur, ou encore parce qu'ils ne veulent pas avoir à justifier des agressions qu'ils subissent, déclarent très rarement être victimes d'incivilités ou même d'agressions numériques.

Ne pas aller à l'encontre d'une culture de « tolérance » de l'entreprise, ne pas souhaiter dénoncer un manager ou un collègue, mais aussi bien souvent ne pas vouloir diffuser en interne des commentaires sur soi ou sur son travail « qui font mal », sont autant de justifications que nous avons pu documenter.

Les témoignages recueillis sont pourtant surprenants pour un observateur extérieur, notons quelques exemples : « *Ca déstabilise, mais finalement ça passe mieux d'avoir quelqu'un qui vous dit que vous êtes incompétente sur le chat qu'au téléphone* », « *Ce n'est pas vraiment moi qu'on traite de connasse, c'est l'entreprise* » ; « *Le plus difficile c'est quand ça dure sur plusieurs semaines, mais je sais faire la part des choses* » ; « *J'ai changé mon avatar, en étant un homme blanc je n'ai plus de remarques sexistes et racistes* »... après discussions avec les DRH et les médecins du travail, ces violences ne sont pourtant pratiquement jamais exprimées dans les « déclarations d'incivilités » ou encore les nombreuses enquêtes Risques psycho-sociaux, Qualité de vie au travail, Climat social.

Il se dessine toutefois un paradoxe dans ce contexte. L'un des participants aux *focus groups* l'appelle « l'effet cocotte-minute » : « *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* ».

#### *Une tolérance spécifique en fonction des médias et des situations*

Les *focus groups* confirment que le seuil de tolérance à la violence varie en fonction des médias utilisés : le tchat sur les plateformes de relations clients étant aujourd'hui le média où la violence semble la plus tolérée. Les participants des *focus groups* citent également comme médias susceptibles d'être les plus violents : Twitter (« *peu de caractères, anonymat, instantanéité* »), le skype d'entreprise (« *très instantané, très intrusif, notamment avec l'indicateur de disponibilité* »), mais également les évaluations avec des outils comme les avis google (« *des évaluations partout, tout le temps, on le fait même sans s'en rendre compte, les personnes sont nommées, jugées* »).

#### ***Des décalages entre méthodes d'identification et d'accompagnement initiées par les organisations et réalités vécues au travail***

*Les méthodes de recueil de données utilisées dans les organisations ne permettent pas d'identifier et d'analyser pleinement les phénomènes d'incivilités numériques et leur développement.*

Les chiffres le montrent dans pratiquement toutes les organisations rencontrées qui ont mis en place un système de signalement des incivilités : celles-ci vont croissantes depuis plusieurs années. Elles signalent très majoritairement des incivilités en présentiel et relèvent de la violence et de l'agression plus que des incivilités. Par ailleurs, nous l'avons dit, les acteurs de la SST / QVT rencontrés s'accordent pour dire que les incivilités, voire les agressions, lorsqu'elles sont numériques, ne sont pas signalées dans le système de signalement RPS, les enquêtes ou les ateliers QVT, les enquêtes de climat social.

Les témoignages des cibles d'incivilités ou d'agressions numériques se livrent alors dans les consultations auprès des médecins et des infirmières du travail, entre collègues à la machine à café, ou *in fine* dans les déclarations d'accident du travail. Pour certains, « *on ne mesure pas que les incivilités avec un impact fort, on mesure uniquement les incivilités qui nous remontent et souvent l'autocensure se fait à la base, nous avons donc très peu d'informations à notre disposition* » ou encore « *les salariés gardent éventuellement les traces numériques des incivilités, au cas où, mais ne s'en plaignent pas* ».

Notons toutefois que les dispositifs d'évaluation des RPS et de la QVT, du moins ceux qui ont été portés à notre connaissance, ne proposent pas d'items spécifiques concernant les communications en ligne et leurs possibles dérives. D'autre part, les échelles de mesure proposées par les recherches académiques, comme les systèmes de signalement des entreprises, sont fondées sur l'analyse des incivilités en présentiel. Elles ne permettent donc pas de prendre en compte les spécificités des incivilités numériques comme la surcharge cognitive, la mise en visibilité des échanges, les traces, le cumul des outils et des sollicitations, etc.

Enfin, les systèmes de signalement, encourageant la déclaration de violences plus que d'incivilités numériques, ne permettent pas aux individus de signaler les incivilités plus « classiques » (petites agressions quotidiennes) qui pourtant, nous l'avons vu, sont plus fréquentes et peuvent avoir un effet très lourd sur les individus et les organisations.

*Les modes d'accompagnement proposés se révèlent décalés au regard du développement et des spécificités des incivilités numériques au travail*

Le déficit d'identification et de compréhension du phénomène des incivilités numériques par les organisations, les empêche de prendre sa mesure, de le prévenir et de l'accompagner de façon adéquate. En lieu et place, nous retrouvons soit des systèmes d'accompagnement issus du présentiel soit des guides ou chartes largement inopérants.

Du côté des professionnels de la relation clients, ils sont le plus souvent formés à la gestion des incivilités et des agressions en présentiel, le domaine du numérique étant considéré comme une extension de ces phénomènes. Ils disposent généralement d'un outil de signalement des incivilités. Les dispositifs ne sont pas spécifiques au numérique, et, de plus, reposent sur une terminologie qui incite les individus à percevoir les déviances numériques comme banales et inhérentes à leurs activités professionnelles. Pire, les salariés n'osent pas s'en plaindre officiellement et donc ne peuvent bénéficier d'un accompagnement spécifique.

Du côté de la gestion des communications numériques internes aux organisations, les entreprises développent de plus en plus de chartes, de guides de bonnes pratiques, d'événements de sensibilisation, etc. Elles accompagnent pour beaucoup la réflexion imposée sur le droit à la déconnexion. Toutefois, les participants aux *focus groups* s'accordent à dire « *qu'elles ne sont pas appliquées, même souvent pas connues, faute d'accompagnement de la diffusion et de relais managériaux* ». L'importance de l'exemplarité des cadres sur la question de la « civilité numérique », si elle est soulignée par tous comme un levier incontournable, est très peu respectée, alors même que des chartes et des guides sont diffusés.

Il semble ainsi que l'accompagnement proposé par la plupart des organisations relève plutôt d'un passage obligé, voire d'un phénomène de mode ou de communication *corporate*, plus que d'un engagement organisationnel formel ou d'une conviction de la part des organisations. Le problème est alors souvent minoré voire occulté au regard des risques réels pour la santé mentale et physique des salariés.

## **Conclusion**

Ces deux ans de recherche-action nous ont permis de documenter la nature des incivilités numériques au travail, d'identifier leur prévalence et leur fréquence d'apparition. Confortant des éléments de la revue de la littérature, nous avons pu partager le constat avec des professionnels selon lequel les outils numériques semblent à la fois susceptibles d'aggraver les incivilités existantes mais également d'en créer de nouvelles. Nous avons également recueilli des témoignages sur leurs effets néfastes sur la santé au travail des salariés, la qualité de vie au travail dans les organisations et la performance organisationnelle, ainsi que leurs liens potentiels avec la violence et l'agressivité au travail.

Concernant les apports spécifiques de cette recherche-action, nous avons choisi d'en exposer deux dans cet article. Le premier montre une tolérance importante des organisations à la violence numérique. Seules les violences qui réclament des réponses pénales semblent faire l'objet d'attention. De notre point de vue, la dérive terminologique constatée, englobant l'agression voire le harcèlement sous un même vocable d'incivilité, participe à la banalisation de la déviance d'une part et à la minimisation de l'importance des phénomènes d'incivilités sur la santé et la qualité de vie au travail d'autre part.

Le second apport montre une quasi absence de prise en compte de ces phénomènes par la plupart des organisations que nous avons rencontrées. Elles le connaissent mal, ne se dotent pas d'outils spécifiques pour mieux les identifier et les comprendre, les banalisent souvent et ne proposent pas d'accompagnements efficaces. Elles se préoccupent cependant de plus en plus de ce phénomène, comme en témoignent l'investissement des professionnels dans le groupe de travail et les *focus groups* ainsi que les demandes d'intervention des entreprises sur ce sujet.

## **BIBLIOGRAPHIE**

AKRICH Madeleine, CALLON Michel, LATOUR Bruno, 2006. *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Presses de l'École des Mines.

ANDERSSON Lynne, PEARSON, Christine, 1999. « Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace », *The Academy of Management Review*. Vol. 24, n°3, 452-471.

BARON Robert, NEUMAN Joel, 1996. *Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes*.

CORTINA L. M., MAGLEY V. J., WILLIAMS J. H., LANGHOUT, R. D., 2001. « Incivility in the workplace: incidence and impact », *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 6, n°1, 64-80.

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], N° 11.

ESTES, Brad et WANG, Jia, 2008. « Integrative Literature Review: Workplace Incivility: Impacts on Individual and Organizational Performance », *Human Resource Development Review*. Vol. 7, N° 2, 218-240.

FELONNEAU Marie-Line, LANNEGRAND-WILLEMS Lyda, 2005. « Normes adolescentes, normes adultes. Percevoir et juger les incivilités urbaines », *Bulletin de psychologie*, n°480, 695-704.

GIUMETTI Gary, MCKIBBEN Eric, HATFIELD Andrea, SCHROEDER Amber, KOWALSKI Robin, 2012. « Cyber Incivility @ Work: The New Age of Interpersonal Deviance », *CyberPsychology, Behavior & Social Networking*. Vol. 15, n 3, 148-154.

GONTHIER Giovinella, MORRISSEY Kevin, 2002. *Rude Awakenings: Overcoming Civility Crisis in the Workplace*. Chicago : Kaplan Trade.

LABORDE Aurélie, 2016. « Les incivilités numériques au travail », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], n°9.

LABORDE Aurélie, 2017. « Les risques liés aux usages internes du courrier électronique : quels enjeux pour la qualité de vie au travail », *Revue des conditions de travail* (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), n°6, 90-101.

LEA Martin, O'SHEA Tim, FUNG Pat, SPEARS Russell, 1992. « « Flaming » in computer-mediated communication: Observations, explanations, implications », in LEA Martins, *Contexts of computer-mediated communication*, England : Harvester Wheatsheaf, 89-112.

LEWIS Patricia, MALECHA Ann, 2011. « The Impact of Workplace Incivility on the Work Environment, Manager Skill, and Productivity: JONA », *The Journal of Nursing Administration*. Vol. 41, n°1, 41-47.

LIM Sandy, CORTINA Lilia, MAGLEY Vicki, 2008. « Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes », *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93, n 1, 95-107.

LIM Vivien, TEO Thompson, 2009. « Mind your E-manners: Impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior », *Information & Management*, Vol. 46, n 8, 419-425.

LIM, Vivien, TEO, Thompson et NISHANT, Rohit, 2017. Cyber Incivility at the Workplace, *ICIS 2017*.

MCCARTHY Kim, 2016. « Is rudeness really that common? An exploratory study of incivility at work », *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol. 26, n°4, 364-374.

MEYER Vincent, BOUZON Arlette, 2008. *La Communication des organisations : Entre recherche et action*. Paris : Editions L'Harmattan.

MEYER Vincent, 2006. « De l'utilité des recherches-actions en SIC », *Communication et organisation*, n 30, 89-108.

MILBURN Philip, 2000. « Violence et incivilités: de la rhétorique experte à la réalité ordinaire des illégalismes », *Déviance et société*, Vol. 24, n°4, 331-350.



MILLWARD Lynne, 2000. « Focus groups », in : *Research methods in psychology, 2nd ed.* Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 303-324.

O'SULLIVAN Patrick, FLANAGIN Andrew, 2003. « Reconceptualizing 'flaming' and other problematic messages », *New Media & Society*, Vol. 5, n°1, 69-94.

OYELEYE Olubunmi, HANSON Patricia, O'CONNOR Nancy, DUNN Deborah, 2013. « Relationship of Workplace Incivility, Stress, and Burnout on Nurses' Turnover Intentions and Psychological Empowerment », *JONA: The Journal of Nursing Administration*, Vol. 43, n°10, 536-542.

PARK Young, FRITZ Charlotte JEX Steve, 2015. Daily Cyber Incivility and Distress. *Journal of Management*, Vol. 44, n°7, 2535-2557.

PEARSON Christine, ANDERSSON Lynne, PORATH Christine, 2000. « Assessing and attacking workplace incivility », *Organizational Dynamics*, Vol. 29, n 2, 123-137.

PEARSON Christine, PORATH Christine, 2005. « On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again », *Academy of Management Perspectives*, Vol. 19, n°1, 7-18.

PORATH Christine, PEARSON Christine, 2013. « The price of incivility », *Harvard business review*, Vol. 91, n 1-2, 114-121.

ROCHÉ Sébastien, SCHLEGEL Jean-Louis, 2009. *La Société d'hospitalité*, Paris : Le Seuil.

ROCHÉ Sébastien, 1996. *La société incivile. Qu'est-ce que l'insécurité ?* Paris : Le Seuil.

SULER John, 2004. « The Online Disinhibition Effect », *CyberPsychology & Behavior*, Vol. 7, n°3, 321-326.