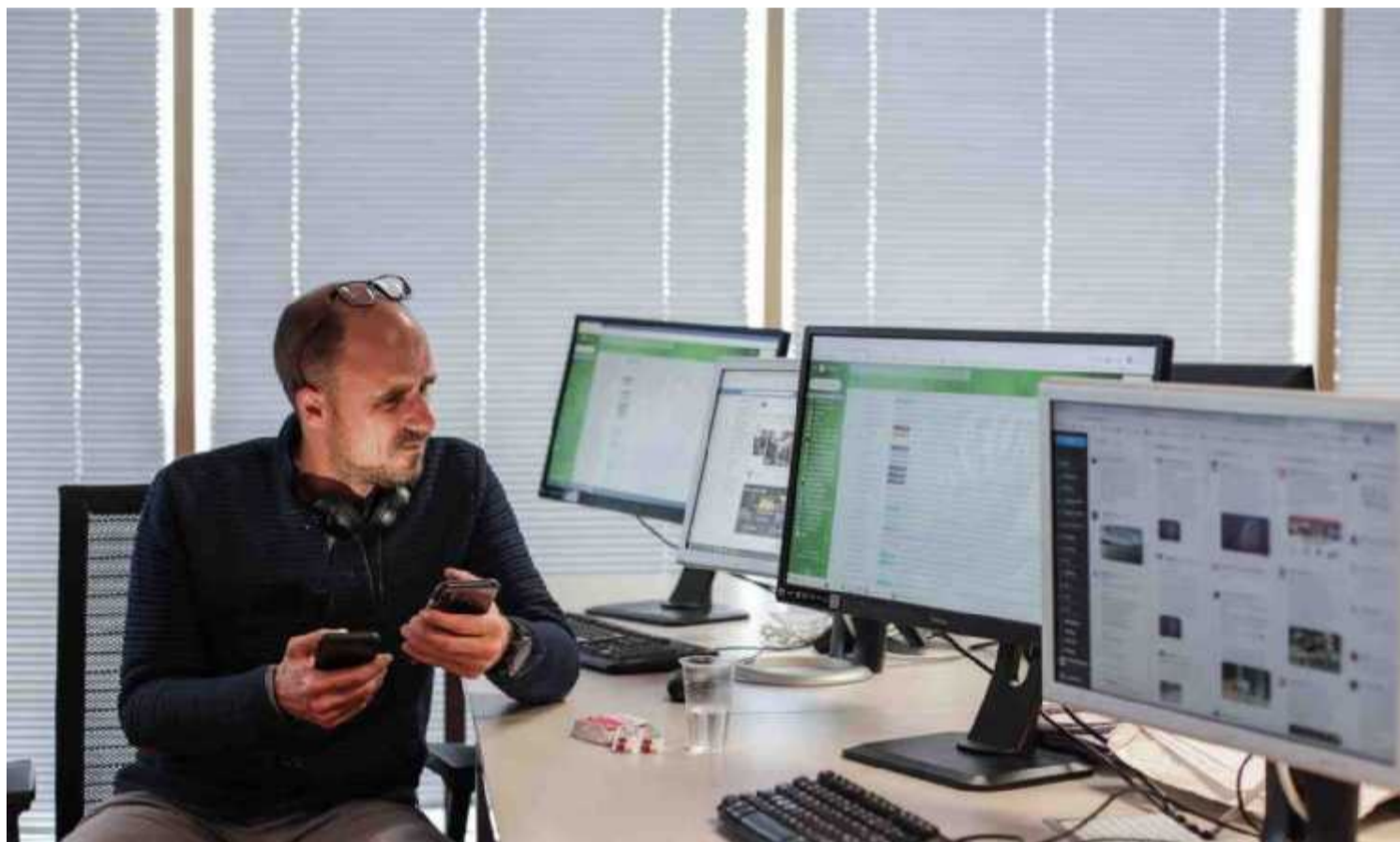


# Plein cadre

## Décryptage

# Gare aux « incivilités numériques » au travail

L'intensification des rythmes de travail et la digitalisation des entreprises, en particulier des moyens de communication, ont fait émerger de nouveaux risques psychosociaux mésestimés



Quand les écrans envahissent la vie des travailleurs. ILLUSTRATION THIERRY DAVID/ « SUD OUEST »

Nicolas César  
n.cesar@sudouest.fr

Des dizaines, voire des centaines de courriels, selon les métiers, se déversent chaque jour dans nos messageries électroniques. Facile d'usage et gratuit, l'e-mail a progressivement révolutionné la manière de communiquer dans le monde du travail depuis les années 1990. Au point d'être victime de son succès et de devenir un fléau. Les chiffres font froid dans le dos : aujourd'hui, en France, plus d'un tiers des travailleurs se dit en « stress numérique ». Un comble, alors que la plupart des courriels reçus est jugé « inutile ».

### Impact sur la productivité

Surtout que, ces dernières années, de multiples applications pour communiquer en direct (Skype, WhatsApp, Slack...) sont venues accroître encore notre vie numérique. Elles génèrent d'innombrables notifications sur les écrans, tout au long de la journée, donnent un sentiment d'urgence permanent et créent des troubles de l'attention. Aux États-Unis, une récente étude menée par l'association américaine de psychologie a montré que cela pouvait affecter 40 % de la productivité de certains employés.

Les conséquences sont lourdes sur les organisations et les individus. Ainsi, quand, dans ce flot de messages quotidiens, certains mails ou SMS de managers s'avèrent trop pressants, empiètent sur le temps familial ou ont un ton inadapté, ils sont mal vécus par ses destinataires, qui peuvent le ressentir comme du harcèlement moral. Surtout si plusieurs personnes, et en particulier des cadres, sont en copie du courriel.

C'est ce que l'on appelle des « incivilités numériques » ; une violation répétée des règles de respect mutuel qui peut être intentionnelle ou non. La montée en puissance de ce phénomène est liée à l'avènement du numérique et du smartphone, mais aussi à la déshinhibition – du fait d'être derrière un écran et non face à la personne. Des chercheurs en communication, psychologie et en droit du travail, du programme Civilinum de l'Université de Bordeaux Montaigne, ont décidé d'étudier le phénomène. Pour mieux sensibiliser à ses méfaits.

Car « ces incivilités font rarement l'objet de plaintes en France. Contrairement à nos voisins anglosaxons », souligne Aurélie Laborde, maître de conférence à l'Université Bordeaux Montaigne et animatrice du groupe de prévention des incivilités numériques au travail, créé en 2017.

Leur rapport, qui vient d'être publié, démontre le lien « indéniable » avec la santé des individus. Des médecins et infirmiers du travail alertent sur les dépressions, l'absentéisme, voire les burn-out déclenchés par ces incivilités numériques. Produit avec l'appui des réseaux Sécurité et qualité de vie au travail Nouvelle-Aquitaine et Les entreprises pour la Cité, ce livret de 82 pages analyse les multiples formes d'incivilités numériques.

### Sentiment d'impuissance

Ce sont, par exemple, des moqueries à l'encontre de collègues ou de managers sur les différents canaux numériques, amplifiées par le « buzz » des réseaux sociaux. Mais, ces incivilités viennent aussi bien de l'intérieur de l'entreprise, que de l'extérieur. Ainsi, à Bordeaux, des contrôleurs du tramway ont été fil-

més à leur insu et se sont retrouvés sur la toile.

Des salariés et des cadres ont aussi témoigné, dans les groupes de parole, de leur désarroi face aux profils anonymes qui se défoulent sur Google ou les Pages Jaunes, en infligeant de mauvaises notes à leur entreprise, agrémentées des commentaires à la limite de l'insulte et de la diffamation publique. « Les effets sont dévastateurs du côté des collaborateurs, qui se sentent humiliés publiquement et sont désarmés face à cela. Ils perdent en même temps leur motivation et leur goût du travail », se désole un responsable client dans le secteur bancaire.

De toute évidence, cette surexposition numérique a un impact direct sur le bien-être de chacun, mais aussi sur la performance collective. Dans une étude récente,

### DROIT À LA DÉCONNEXION : VOICI VOS DROITS

Le droit à la déconnexion est prescrit dans le Code du travail depuis la loi El Khomri du 21 juillet 2016. L'objectif est de permettre aux salariés de concilier vie personnelle et vie professionnelle, tout en luttant contre les risques de burn-out. Pour cela, ils doivent avoir la possibilité de ne pas se connecter aux outils numériques et de ne pas être contactés par leur employeur en dehors de leur temps de travail (congés, week-end, soirées...).

Ce droit à la déconnexion concerne tous les salariés, mais la loi ne définit pas ses modalités. Ce sont aux entreprises, elles-mêmes, d'en établir les contours. La justice s'est déjà saisie de plusieurs dossiers. Ainsi, en juillet 2018, la Cour de cassation a rappelé l'obligation, pour une entreprise, d'indemniser ses salariés contraints d'être disponibles. Le salarié concerné a pu toucher un dédommagement de plus de 60 000 euros.

menée auprès de 800 managers et employés de 17 industries américaines, les 48 % de personnes interrogées venant de subir une incivilité au travail avaient l'intention de réduire leurs efforts professionnels. Et parmi eux, 80 % déclarent perdre du temps à repenser à l'incident. L'enjeu est considérable, aussi bien au niveau social qu'économique.

### Quelles solutions ?

« Il faut une prise de conscience au plus haut niveau, dans les entreprises, des conséquences des incivilités numériques. Cela passe, au préalable, par le fait de fixer à tous des règles précises sur la manière de communiquer dans l'entreprise. C'est crucial », avance Aurélie Laborde. Par exemple, ce n'est pas parce qu'un mail est envoyé un week-end que les salariés doivent y répondre.

Le sujet est d'autant plus important que les sociétés peinent aujourd'hui à recruter et à attirer les jeunes générations. Or, l'ambiance est un de leurs critères déterminants. Comme en témoigne le succès du classement des entreprises où il fait bon travailler, de l'institut Great Place To Work, où les collaborateurs notent anonymement le management, l'atmosphère en interne. « Le problème est que les incivilités numériques sont souvent invisibles dans les entreprises et ne font l'objet d'aucun suivi. C'est pourquoi il faut les diagnostiquer et établir des indicateurs. D'autant plus que le management à distance se développe avec le télétravail, les entreprises multisites, les organisations par projet », insiste-t-elle.

### « Dans certains secteurs, les incivilités numériques reflètent des déficits d'effectifs »

Ce sera l'occasion aussi de poser les bonnes questions sur l'organisation du travail. Car, « dans certains secteurs, les incivilités numériques reflètent des déficits d'effectifs. Le flux est tellement tendu que les salariés en sont réduits à être tout le temps dans des situations d'urgence », relève une infirmière du travail. L'augmentation de ces incivilités est le symptôme d'autres maux et d'un climat social dégradé en France.

« Il y a une montée de l'agressivité dans les relations sociales. En cinq ans, le nombre de déclarations a doublé », font remarquer les auteurs du rapport. Bien souvent, « lorsqu'un salarié en humilie un autre sur les réseaux sociaux, il ne mesure pas l'ampleur de son effet. Ils sont parfois dépassés par ce qu'ils ont posté, peut-être sur un coup de tête », souligne le docteur Henriette Jakubiec, médecin du travail à Getrag Ford transmissions, à Blanquefort (33). Tout ceci nous rappelle « que nous ne mettons pas assez l'humain au cœur des entreprises », glisse Aurélie Laborde.