éléas

Incivilités au travail, le vécu des Français

Dossier de presse

Pourquoi s'intéresser aux incivilités au travail ?

Par **Xavier Alas Luquétas**
Dirigeant-fondateur d'Eléas

Contrairement à d'autres formes de violences au travail, les incivilités ne sont pas spectaculaires, mais elles constituent – de par leur répétition – une pression insidieuse pour les salariés. Le stress chronique et/ou le mal-être qu'elles occasionnent ont un impact significatif sur la santé physique et psychique des personnes comme sur leur implication dans le travail.

Les évaluations et diagnostics de risques psychosociaux autant que les actions portant sur la qualité de la vie au travail, réalisés par Eléas depuis plusieurs années, témoignent de l'essor de l'incivilité au travail qui touche désormais un nombre important de salariés et d'entreprises dans des secteurs d'activité extrêmement variés.

En outre, ces mêmes études et diagnostics mettent en évidence la manière dont ce phénomène complexe et trop rarement exprimé, désorganise le fonctionnement des organisations, sapant ce qui constitue leurs principaux « actifs incorporels » : la motivation et l'engagement des salariés à l'égard de leur travail et de leur entreprise.

Dans un contexte général où, depuis plus de 10 ans, la prise en compte des risques psychosociaux s'est renforcée sous l'effet conjugué d'une prise de conscience sociétale et des risques image, juridique et organisationnel (en terme de productivité et de qualité) pesant sur toutes organisations, il nous paraissait important de valider de manière rigoureuse ces constats issus de notre expérience.

La présente étude fournit également l'occasion d'alimenter certaines questions, pistes de réflexion et de solutions : comment les Français définissent-ils l'incivilité ? Comment leur en parler? Comment aborder les incivilités « internes » qui sont généralement tues ? Comment les différentes catégories de victimes en sont-elles atteintes ? Enfin quelles solutions concrètes envisager pour prévenir ce phénomène ?

Par-delà les réponses apportées par cette étude – elles pourront en conforter certains ou en étonner d'autres – la question des incivilités au travail reste sous-tendue par des enjeux sociétaux qui dépassent le cadre de l'entreprise. Elle interroge notre rapport aux règles, la fonction du collectif comme élément régulateur des relations humaines. Elle pose également la question du vivre ensemble et de ses modalités dans un monde où l'on est de plus en plus absorbé par soi-même et le virtuel, où chacun se méfie davantage de son voisin que de celui qui est loin, et avec qui la relation est de fait plus complexe.

Incivilités au travail, un **risque** pour la **santé** et l'**organisation**

vécu par près d'un salarié sur deux

Paris, le 11 juin 2014 – À la veille de la 11è semaine de la qualité de vie au travail, le cabinet Eléas, un des principaux acteurs du conseil en management des risques psychosociaux et de la qualité de vie au travail, dévoile les résultats d'une enquête exclusive « Incivilités au travail : le vécu des Français ». Les incivilités deviennent un enjeu de management dans les entreprises. En effet, près d'1 salarié français sur 2 (42%) est victime d'incivilités au travail et un tiers des salariés (33%) se déclare affecté personnellement par les incivilités au travail et en souffre. 77% des salariés ont déjà souffert de symptômes qui ont eu des répercussions sur leur santé (stress, anxiété, troubles du sommeil) et 75% qui ont affecté leur productivité (démotivation, difficulté de concentration). Si c'est le public extérieur (visiteurs, clients ou usagers) qui apparaît comme le premier auteur des incivilités (54%), 48% des salariés désignent néanmoins leurs collègues de travail. Enfin, pour 46% des salariés interrogés, les incivilités dans le cadre du travail ont augmenté ces dernières années.

Pour 2/3 des salariés (66%), les incivilités relèvent du manque de respect des codes de politesse envers autrui et des règles comportementales et de cordialité. 1 salarié sur 5 (21%) met ici en avant la violence verbale et les comportements agressifs.

« Chaque salarié a sa propre définition de l'incivilité. La difficulté à s'accorder sur ce qui relève de l'incivilité ou non varie, est souvent minoré, mais produit, dans la durée, un travail de sape dont les entreprises ont du mal à s'emparer », précise Xavier Alas Luquetas, dirigeant d'Eléas.

Une inégalité d'exposition aux incivilités

Si près de la moitié des salariés se déclarent exposés, certains secteurs et métiers le sont davantage. Sans surprise, les personnels en contact avec des publics extérieurs sont particulièrement exposés : **service public (51%) ou commerce (53%).**

Les salariés les plus exposés sont aussi les moins élevés dans la hiérarchie (47% des professions intermédiaires et 46% des employés déclarent être victimes d'incivilités au travail).
Les fonctionnaires (1 sur 2) sont plus exposés que les ouvriers (1 sur 3).
Près d'une femme sur deux (47%) subit des incivilités au travail.

On observe d'ailleurs une augmentation des incivilités au sein des collectifs de travail. *« C'est un phénomène très répandu et en croissance au sein des organisations,* déclare Xavier Alas Luquetas. *On peut imaginer que dans le contexte de crise que nous traversons, plus les contraintes posées par l'entreprise sont fortes (pression, charge, intensité du travail), plus les collectifs se délitent et plus l'incivilité rend compte d'une revendication de liberté radicalisée et poussée aux extrêmes chez ceux qui la commettent… Et chacun n'en prend la mesure que lorsqu'il se trouve directement impacté dans sa propre liberté par l'incivilité d'un autre. »*

Au-delà du bien-être du salarié, un risque psychosocial

À une époque où les smartphones s'invitent dans les échanges les plus courants, c'est la multiplication de l'exposition à un ou plusieurs types d'incivilités qui engendre un affaiblissement des défenses des salariés jusqu'à présenter un risque sérieux pour la santé (stress chronique, mal-être). L'étude montre que ces comportements incivils altèrent le bon fonctionnement des organisations et pénalisent l'entreprise dans son devoir de protéger la santé physique et psychique de leurs salariés.

En effet, **un tiers des salariés (33%) se déclare affecté personnellement par les incivilités au travail et en souffre**. 75% des salariés français ont été confrontés à des symptômes ayant une incidence sur leur productivité au travail (démotivation, difficulté de concentration, etc.) et 77% ont connu des répercussions sur leur santé (stress, anxiété, troubles du sommeil, etc.).

« Les conséquences de l'incivilité au travail ont la perversité silencieuse de l'amiante. L'action est lente mais régulière sur l'organisme aussi longtemps que l'exposition est maintenue. Avec le temps et selon les individus, les défenses s'amenuisent et des symptômes physiques autant que psychiques peuvent apparaître. Les fondamentaux identitaire de l'individu sont également attaqués à travers une estime de soi et une confiance en soi en berne », analyse Xavier Alas Luquetas.

Un besoin de soutien

Près de 3/4 des salariés (72%) ont déjà parlé du problème à un tiers, principalement à leur famille, leurs proches (53%) et dans une moindre mesure à leur employeur (39%).

« 28% des salariés n'en parlent pas et c'est inquiétant. Pour se protéger des incivilités les personnes développent des stratégies d'adaptation individuelles : prise de recul, humour, ironie, mais aussi attitude de repli (on se "blinde"). Parfois, on adopte le même comportement que celui des fauteurs d'incivilités avec l'idée que cela rendra la chose un peu plus supportable. Il en résulte une amplification des dysfonctionnements et un délitement du rapport aux règles en général. Les stratégies d'adaptation individuelles atteignent rapidement leurs limites et deviennent inopérantes si l'entreprise ne se saisit pas du problème et n'apporte pas de réponse portée par l'organisation », commente Xavier Alas Luquetas.

Les entreprises démunies pour prendre des mesures

Les salariés sont relativement critiques vis-à-vis de leur employeur quand ils évaluent les dispositifs engagés pour lutter contre les incivilités. **Plus d'un salarié sur 3 (35%) estime que son employeur est conscient du problème mais n'engage aucune mesure pour lutter contre les incivilités.** Environ un autre tiers (30%) juge que son employeur n'est pas conscient de ces problèmes d'incivilités. En effet, seuls 22% des employeurs auraient déjà conduit une enquête destinée à connaître l'opinion de leurs salariés sur l'ambiance et les relations de travail dans l'entreprise. Or, la mesure serait applaudie par les salariés, puisque 44% souhaiteraient qu'elle soit mise en place dans leur entreprise.

S'agissant des dispositions prises par les entreprises, on remarque que les mesures les moins retenues par les entreprises sont parfois les plus attendues par les salariés : **15% seulement mettent en place des formations sur les comportements et les relations entre collègues alors que 40% des salariés les souhaiteraient et que près d'1 salarié sur 2 (48%) la jugerait efficace.**

Lorsqu'elles mettent en œuvre des actions, les entreprises privilégient les mesures structurelles comme celles portant sur l'organisation du travail ou des équipes, le management (consignes, réunions, planning plus clairs, charge de travail régulée...) pour 33% d'entre elles, ou la rédaction d'une charte de bonne conduite entre collègues pour 22%. 21% ont, en outre, créé des groupes de travail entre collègues pour résoudre les tensions au sein des équipes. Enfin, 23% organisent des formations sur la gestion du stress ou de l'agressivité des clients difficiles.
« Il semble donc que le compte n'y soit pas. Les entreprises doivent éviter tout effet de banalisation en considérant que ce qui se passe n'est pas normal. C'est à la direction de l'organisation de porter ce message et mettre en place des actions fortes », précise Xavier Alas Luquetas.

Les **préconisations** d'Eléas à développer par les **entreprises**

L'enquête montre que seulement 35% des employeurs mettent en œuvre des mesures visant à réguler les incivilités. Pourtant, les organisations ont intérêt à intégrer les incivilités au même titre que d'autres risques impactant la santé ou la qualité de vie au travail. Ces actions peuvent intervenir en amont des situations vécues par les salariés pour agir sur l'organisation. Mais elles peuvent aussi se traduire par des actions classiques de formation et de médiation, ou impliquer le collectif de travail sur la recherche de parades ou la définition de solutions.

L'incivilité externe

En matière d'incivilité externe, la mesure préalable des situations d'incivilité et leurs analyses permettent de déterminer les actions de prévention les plus efficaces. Elles peuvent prendre la forme d'un **observatoire interne de l'incivilité** recueillant des signalements et cherchant à établir les causes. Des **démarches de diagnostic** sont également possibles.

Cette mesure préalable conduit en général à mettre en œuvre des actions agissant sur **l'organisation** et qui interviendront sur les facteurs de risque liés à **la gestion de la relation client** en général (accueil, réclamation, attente,…)

Un deuxième volet vise **les agents ou les collaborateurs eux-mêmes** exposés à l'incivilité externe et intégrant notamment les nouveaux phénomènes de violence urbaine. Pour mieux y répondre, il est possible de les former à des techniques simples de **prévention** basées sur une communication positive et non violente ou des techniques de désescalade des tensions. Ces formations permettent également une limitation des effets psychologiques liés à des incivilités répétées.

Enfin, il est également important d'**éviter un sentiment d'abandon** de la hiérarchie ressenti par les collaborateurs, en formant les managers à la mise en place d'actions de protection des collectifs de travail exposés : utiliser un référentiel et impulser des mesures de prévention, apprendre les bonnes attitudes pour soutenir en temps réel un collaborateur en difficulté, savoir gérer la suite d'un incident vis-à-vis d'un collaborateur et de l'équipe.

L'incivilité interne

Le monde de l'entreprise doit comprendre que l'incivilité interne peut fortement contribuer à la dégradation du climat social et altère les mécanismes informels de coopération ou d'entraide qui participent largement à l'efficacité d'une organisation.

Trois axes de prévention peuvent être regroupés dans un plan d'actions visant à limiter les effets de ces incivilités : expliciter, co-construire et réguler les situations les plus graves.

Au préalable, il convient de **recueillir l'expression du vécu et des ressentis** à travers différents moyens adaptés : dispositif confidentiel de signalement et de soutien psychologique accessible par un numéro vert à tout salarié ; entretiens collectifs afin de réaliser un diagnostic qualitatif pour comprendre les causes et les circonstances de ces incivilités. À partir des données recueillies pourra être construit un plan d'action adapté.

L'explicitation repose sur des actions échelonnées : une campagne d'affichage ou de communication interne désigne les comportements d'incivilité. L'effet de prise de conscience est ensuite renforcé par des groupes d'échange animés par un tiers qui facilitera la construction d'un dialogue constructif entre salariés. Enfin, les nouvelles relations du collectif de travail sont consolidées par des ateliers de coopération qui réapprennent les mécanismes de cordialité de bienveillance et de soutien.

La **co-construction** permet à un collectif de travail d'agir sur l'organisation ou l'environnement de travail lorsque ceux-ci sont à l'origine des tensions qui se traduisent par des incivilités. Dans le premier cas, les collaborateurs participent lors d'ateliers pratiques à l'ajustement des procédures, la clarification des missions, le lissage des processus... Dans le second cas, ils construisent des usages ou des modes de vie en collectivité qu'ils s'appliqueront dans le cadre d'un open-space par exemple, ou en utilisant leur messagerie électronique interne.

La **régulation** vise les situations qui dépassent le seuil du tolérable : la hiérarchie doit savoir se positionner, soutenir les personnes victimes par des actions de soutien psychologique, cadrer les pratiques et, si nécessaire, prendre les sanctions appropriées avant que l'incivilité ne se cristallise en violence. Dans d'autres situations, une médiation collective s'imposera comme la seule modalité d'action apte à restaurer la normalité d'un cadre de travail cordial.

À propos d'Eléas

Fondé en 2001, Eléas est un cabinet de conseil spécialiste du management des risques psychosociaux et de la qualité de vie au travail. Eléas propose aux entreprises une approche systémique qui mobilise l'ensemble des acteurs concernés autour des leviers et des forces de l'organisation (Direction générale, Direction des ressources humaines, Management, CHSCT, IRP, Médecine du travail...). Eléas intervient dans cinq domaines principaux : l'accompagnement des démarches sociétales en entreprise, la prévention des risques psychosociaux, la gestion des tensions au travail, l'accompagnement des mutations et la gestion des évènements critiques. L'équipe d'Eléas est constituée de 20 consultants et s'appuie sur l'expertise de 120 spécialistes dans différents domaines : prévention des risques psychosociaux, sociologie des organisations, psychologie clinique, management des hommes, communication, relations et climat social.
En savoir plus : www.eleas.fr

Contact Presse

Agence Ozinfos

Xavier Roc – 01 42 85 47 32 / 06 27 26 49 65
Marie-Céline Terré – 01 42 85 47 31 / 06 09 47 47 45
eleas@ozinfos.com

Méthodologie de l'enquête confiée au cabinet Ginger

Cible interrogée : 1008 salariés français métropolitains âgés de 16 ans et plus. Cet échantillon est représentatif de la population salariée française métropolitaine, en termes de : sexe, âge, statut professionnel (cadres, professions intermédiaires, employés, ouvriers), région (5 régions UDA*), secteurs d'activité (agriculture, industrie, bâtiment, commerce, services marchands, services non-marchands).

Dates de terrain : enquête menée du jeudi 20 février au jeudi 6 mars 2014.

Mode de recueil : interviews recueillies via un questionnaire administré par Internet.

Durée du questionnaire : en moyenne 18 minutes.

* Régions UDA : répartition des départements français en 5 regroupements géographiques (bassin parisien, nord-ouest, nord-est, sud-ouest, sud-est)

Pour aller **plus loin…**

Les incivilités externes les plus répandues

- Ne pas attendre son tour et ne pas respecter une file d'attente (87% des salariés français exposés à un public extérieur jugent qu'il s'agit d'une incivilité et 1/3 d'entre eux le vit chaque semaine).
- Se croire tout permis dans l'espace d'accueil (parler fort, enfants bruyants) : 79% des salariés français exposés à un public extérieur jugent qu'il s'agit d'une incivilité et 1/3 d'entre eux le vit chaque semaine).
- Ne pas dire « bonjour » ou « au revoir ».
- Faire preuve d'irrespect par le regard ou la voix.
- Tutoyer sans réciprocité.

Les incivilités internes les plus répandues

- Laisser les espaces communs sales et en désordre (84% des salariés jugent qu'il s'agit d'une incivilité et près d'un 1 salarié sur 2 le vit chaque semaine).
- Gêner la concentration d'autres collègues par des bruits (81% des salariés jugent qu'il s'agit d'une incivilité et 40% d'entre eux le vivent chaque semaine).
- Ne pas dire « bonjour » ou « au revoir » à des collègues.
- Couper ou accaparer la parole sans tenir compte des propos d'un autre collègue.
- Arriver en retard sans s'excuser.

Les causes de la montée des incivilités

Parmi les salariés ayant vu les incivilités augmenter ces dernières années (46% des salariés français) :

- Une grande part (71%) estime que cela est dû à l'évolution de la société et des mentalités.
- Pour 62%, cela est dû aux nouvelles technologies.
- Pour 29%, cela est dû au cadre professionnel.