éléas
qualité de vie au travail
risques psychosociaux

Incivilités au travail, le vécu des Français

ÉDITION 2017

incluant les résultats de l'étude sur l'impact des **smartphones**, de l'**open space** et des **différences générationnelles**.

Les incivilités portent une atteinte diffuse mais grave à la qualité de la vie en entreprise. Rares ont été les études – prenant en compte le vécu des personnes – qui ont permis jusque-là de comprendre le phénomène et ses implications.

Dans ce cadre, le cabinet Éléas a souhaité développer deux enquêtes, en 2014 et 2015, auprès de la population des salariés français pour définir puis mesurer les incivilités vécues ou subies, avant d'analyser les perceptions sur le sujet.

Prenant la parole sur ce thème, Éléas entend nourrir le débat sur ce phénomène qui doit désormais être pris en compte par les entreprises.

* Cet astérisque indique les données issues de l'étude 2015.

Incivilités au travail, le vécu des Français

SOMMAIRE

CHAPITRE 1

POURQUOI s'intéresser aux INCIVILITÉS au travail ?

Contrairement à d'autres formes de violences au travail, les incivilités ne sont pas spectaculaires, mais elles constituent – 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 Éléas 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 déstructure 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 termes de productivité et de qualité) pesant sur toutes organisations, il nous paraissait important de valider de manière rigoureuse ces constats issus de notre expérience.

Les deux études, réalisées en 2014 et 2015 auprès des salariés français fournissent également l'occasion d'alimenter certaines questions, pistes de réflexion et de solutions : comment les Français définissent-ils l'incivilité ? Qui sont les publics les plus exposés ? Comment aborder les incivilités « internes » qui constituent généralement un « tabou » ? Quel est l'impact des nouvelles formes d'organisation et des usages numériques comme les smartphones ? Enfin, quelles solutions concrètes envisager pour prévenir ce phénomène ?

Par-delà les réponses apportées par ces études – elles pourront en conforter certains ou en étonner d'autres – la question des incivilités au travail reste sous-tendue par des enjeux de société 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.

Xavier Alas Luquetas
Président-fondateur d'Éléas

Quelques définitions de l'incivilité

D'après le Larousse…

Manque de civilité, de politesse : *faire preuve d'incivilité.*
Attitude, propos qui manque de courtoisie, de politesse : *commettre une incivilité.*

D'après le sociologue Sébastien Roché, directeur de recherche au CNRS…

Ensemble de nuisances sociales extraordinairement variées qui ne blessent pas physiquement les personnes, mais bousculent les règles élémentaires de la vie sociale qui permettent la confiance.

L’incivilité est une nuisance sociale qui bouscule les règles élémentaires de la vie en société.

CHAPITRE 2

INCIVILITÉS au travail, ce que l'on doit RETENIR des études

42 % des salariés sont exposés aux incivilités

33 % en sont affectés personnellement et en souffrent

Pour 54 % des salariés, ce sont le fait des publics extérieurs à l'entreprise

Pour 48 %, le fait des collègues de travail

75% des salariés déclarent que ces comportements affectent leur productivité

77% leur santé

Des activités plus exposées que d'autres

Le commerce
à 53 %

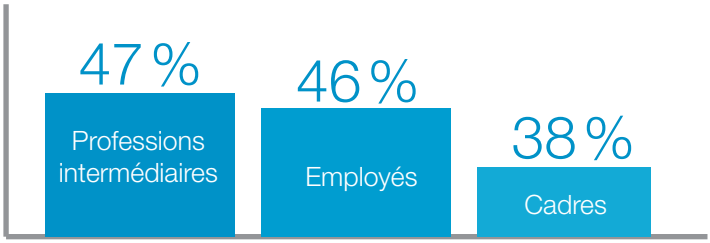
Le secteur public
à 51 %

L'étude 2014 montre que les salariés français ne sont pas égaux face aux incivilités et que certains secteurs sembleraient plus exposés que d'autres. Ainsi, le contact avec un public extérieur (usagers, clients, passants…) serait un facteur d'aggravation et d'exposition au risque d'incivilités.

Des catégories de salariés plus soumises à ces comportements

Les femmes (47 %) sont plus exposées que les hommes (38 %).

Elles sont aussi les plus affectées (39 % vs 27 % pour les hommes).



L'impact des nouvelles formes d'organisation du travail

L'open space (à 58 %)
et la collaboration en mode projet (à 52 %)
développent l'exposition aux incivilités*

Les usages numériques mis en cause

Il est insupportable pour :

1 salarié sur 2 (53 %)
qu'un collègue réponde
au téléphone en
réunion interne
(65 % des plus de 55 ans)*

76 %
des plus de 55 ans
qu'un collègue écrive
des SMS en entretien
face à face*

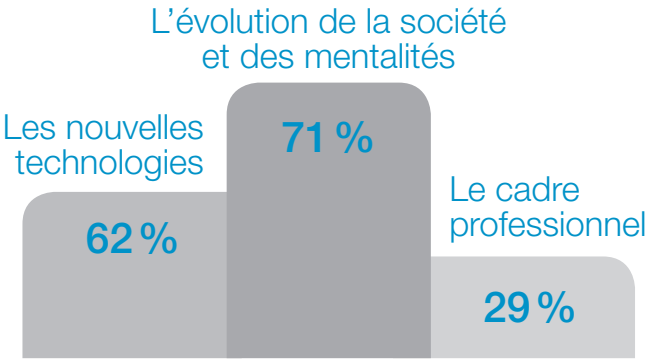
Les différentes générations face aux incivilités au travail

55 % considèrent que les comportements incivils sont liés à l'âge*

Pour 1 salarié sur 2, les salariés de 16 à 34 ans sont les plus incivils*

Évolution des incivilités

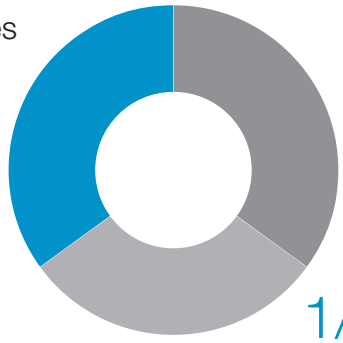
46 % des salariés pensent que cela se dégrade et incriminent :



* Étude 2015

Le rôle des entreprises

1/3 des entreprises n'a pas conscience de ces dérives



1/3 en a conscience et ne fait rien

1/3 agit

Exemples d'incivilités pour les salariés

En interne :

- Ne pas respecter l'espace de travail (pour 84 % du panel)
- Gêner la concentration de ses collègues (81 %)
- Ne pas dire bonjour et au revoir (77 %)
- Couper la parole à ses collègues sans tenir compte de leurs propos (76 %)

Du fait d'un public externe :

- Ne pas respecter la file d'attente (87 %)
- Se croire tout permis (79 %)
- Ne pas dire bonjour et au revoir (78 %)
- Tutoyer sans retour (64 %)
- Porter un voile, une capuche dans un espace de travail couvert (59 %)

Alors que près d'un salarié français sur 2 se dit « victime » d'incivilités au travail, celles-ci s'imposent comme un enjeu de management dans les entreprises.

Plus les contraintes posées par l'entreprise s'accroissent (pression, charge, intensité du travail), plus les collectifs se délitent. Dans ce contexte se développe la justification d'une liberté revendiquée aux extrêmes par les incivils, allant jusqu'à la négation de l'autre et dont on prend la mesure lorsqu'on se trouve soi-même directement impacté par ces comportements. Ici s'illustre crûment le vieux thème des Lumières assurant que la liberté de l'un s'arrête où commence celle de l'autre.

Ainsi l'image d'un envahissement de son territoire personnel vient à l'esprit lorsqu'on parle d'incivilités.

Il est intéressant de constater qu'au lieu de la violence verbale, voire physique, ce sont les « petits manquements aux usages liés à la politesse » qui évoquent la notion d'incivilité. Ces attitudes dénotent une absence de respect ou de reconnaissance de l'autre. La personne se vit alors comme niée par son collègue ou son client.

Un phénomène de société

La perception de l'augmentation des incivilités au travail est, pour l'essentiel des salariés français interrogés (71%), liée à l'évolution de la société et

des mentalités, constatée par le délitement du lien social et l'effacement des relations de proximité, mais aussi par l'évolution du comportement en matière de convenance et la perte de normes partagées entre les différentes générations qui cohabitent au travail. Chacune d'entre elles possède ses propres codes de comportement qui peuvent induire des incompréhensions entre salariés, voire un profond mal-être pour certains. Les jeunes générations (16-34 ans) sont perçues comme les plus inciviles.

L'organisation du travail et les usages numériques mis en cause

Le cadre du travail est perçu par les salariés comme le deuxième facteur d'accroissement des incivilités. Ils sont particulièrement critiques vis-à-vis de l'open space, lequel est un enjeu important pour les entreprises. Ceux qui ont eu l'habitude de travailler dans un bureau fermé acceptent plus difficilement d'évoluer en open space. C'est un changement qu'ils appréhendent et souvent vivent mal.

Ces formes d'organisation et d'environnement du travail se caractérisent par une intensification des relations interpersonnelles qui nécessitent une vigilance à travers des mesures d'accompagnement : concertation avec les utilisateurs sur l'agencement et la configuration des espaces, co-élaboration de règles communes de cordialité entre utilisateurs du même lieu, anticipation d'un dispositif de cadrage managérial ou d'espaces collectifs de régulation

en cas de tensions ou de comportements inadéquats… Ces actions de prévention sont ainsi susceptibles d'éviter la cristallisation de non-dits ou la banalisation d'incivilités. Ne pas le faire peut induire une dégradation de la qualité de l'ambiance et susciter des coûts indirects liés à une démotivation (absentéisme, désengagement ou attitude de retrait…).

Les nouvelles technologies sont également pointées du doigt. Les salariés sont particulièrement critiques concernant l'utilisation intempestive des téléphones portables, que ce soit en réunion ou lors d'un entretien face à face. Le paradoxe, c'est que ces outils sont censés développer les pratiques collaboratives ; mais leur utilisation non raisonnée déstabilise les interactions entre personnes et donc produit l'effet inverse. Le jugement fait à l'encontre de l'utilisation « sauvage » des outils nomades rend manifeste ce décalage entre d'une part, une technologie qui incite à être dans l'immédiateté d'une réponse en rompant l'interaction avec son interlocuteur ; et d'autre part, le respect de règles sociétales dont le niveau peut varier d'une génération à l'autre.

Manifestement, la technologie numérique semble impulser une évolution des usages de la cordialité au travail. Ceci nécessite pour les entreprises d'accompagner ce changement culturel et de repenser la relation professionnelle ainsi que le management qui peuvent être impactés par ces nouveaux codes.

Des comportements qui fragilisent l'individu et affectent son travail

Il est intéressant de constater qu'en étudiant la question sous l'angle de la symptomatologie, le nombre de personnes concernées et affectées par le phénomène de l'incivilité (interne ou externe) devient largement majoritaire.

Sur le terrain des initiatives, on relève que seules 35 % des entreprises sont perçues comme mettant en œuvre des solutions pour lutter contre les incivilités.

Les actions consistant à améliorer l'organisation du travail et à mettre en place des moyens de protection et de sécurité ont fait leurs preuves. Efficaces aussi, celles qui permettent aux personnes de développer des réponses comportementales adaptées à certains contextes.

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.

Les attitudes d'incivilités impliquent une absence de respect ou de reconnaissance de l'autre. La personne se vit alors comme niée en tant que telle par son collègue ou son client.

CHAPITRE 3

À quoi PENSENT LES SALARIÉS lorsqu'on parle d'incivilités ?

Spontanément, lorsqu'on demande aux salariés français de définir ce que sont les incivilités, ils évoquent des situations de tous les jours ; ils parlent essentiellement de **manque de politesse et de courtoisie**, puis de **violence verbale** et de **non-respect des autres**.

91 % des salariés français citent au moins un exemple d'incivilité.

« Un comportement qui ne respecte pas une partie ou l'ensemble des règles de vie en communauté telles que le respect d'autrui, la politesse ou la courtoisie. »

« Insultes, propos racistes, gestes outrageants, vulgarité, manque de manières, sexisme, racisme… »

« Parler, rire trop fort, se parfumer au sein du bureau, déjeuner devant son écran de travail (odeurs), critiquer ouvertement devant d'autres collègues qui ne sont pas concernés. »

« Se faire agresser sans raison, physiquement ou verbalement, tout ça parce que nous portons un uniforme. »

Les incivilités relèvent du manque de respect des codes de **politesse** et de **courtoisie** envers autrui et des **règles en général**

Pour 66 % des salariés français

Violence verbale et comportements **agressifs**

Pour 21 %

Dégradation matérielle

Pour 10 %

Propos discriminatoires

Pour 7 %

Comportements inappropriés

Pour 1 %

TOP 5 des incivilités **internes**

(quel que soit le niveau hiérarchique des collègues)

En tête :

- Le manque de cordialité
- Le non-respect des outils et espaces communs

Laisser les espaces communs sales et en désordre

Gêner la concentration des autres collègues par des bruits

Ne pas dire « bonjour » ni « au revoir »

Couper ou accaparer la parole sans tenir compte des propos d’un autre collègue

Arriver en retard en réunion sans s’excuser

TOP 5 des incivilités **externes**

(dues à un public externe : visiteurs, clients, usagers)

En tête :

- L’impolitesse
- Le non-respect des règles de vie en commun

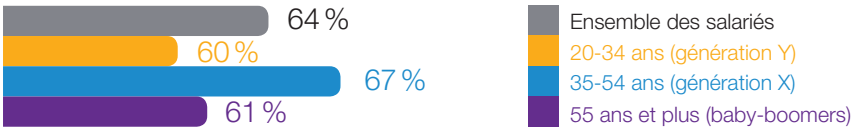
Des visiteurs n’attendent pas leur tour et ne respectent pas une file d’attente

Des visiteurs gênent d’autres visiteurs et se croient tout permis

Des visiteurs ne disent ni « bonjour » ni « au revoir »

Des visiteurs font preuve d’irrespect par le regard ou la voix

Des visiteurs vous tutoient sans réciprocité



Des désaccords sur certains comportements

Certains comportements perçus comme graves par certains peuvent aussi être considérés comme simples incivilités par d’autres.

Comportements qui ne sont PAS majoritairement jugés comme des incivilités

- Ne pas inviter un collègue à partager des moments de convivialité
- Ne pas accuser réception ou ne pas répondre à un e-mail
- Ne pas se concerter avec ses collègues avant de poser des congés ou des RTT

Comportements jugés comme des INCIVILITÉS

- Solliciter des collègues de manière impromptue
- Porter une tenue vestimentaire non adaptée au travail
- Ne pas utiliser de formules de politesse dans les e-mails

Comportements jugés PLUS GRAVES que des incivilités

- Tenir des propos homophobes, sexistes, racistes…
- Avoir des gestes à connotation sexuelle envers un collègue
- Avoir un comportement agressif au travail

Chaque salarié a sa propre définition de l'incivilité. La difficulté à s'accorder sur ce qui relève de l'incivilité ou non varie et le phénomène est souvent minoré bien que, dans la durée, il produise un travail de sape dont les entreprises ont du mal à s'emparer.

L'incivilité est avant tout quelque chose de perçu. Elle est le produit de l'évaluation d'une conduite dont la représentation sociale est plus ou moins partagée. Son appréhension est d'autant plus difficile qu'elle dépend de l'évolution des convenances et des normes sociales dans un contexte de diversification des valeurs, des codes culturels et des besoins des individus.

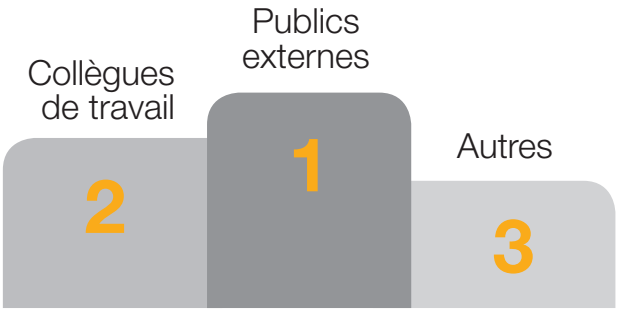
Ainsi, ce qui est acceptable, voire habituel, pour les uns ne l'est pas – ou plus – pour les autres. Au même titre que sur les questions de violence au travail, les seuils de tolérance varieraient d'un pays à l'autre (*European Agency for Safety and Health at Work, 2008*), le monde du travail en France paraît traversé par de multiples lignes de faille (jeunes versus vieux, métiers à risque versus les autres métiers, zones géographiques dites sensibles versus les autres zones…) qui se traduisent dans l'évaluation de la notion d'incivilité.

La difficulté à s'accorder sur ce qui relève de l'incivilité ou non varie et le phénomène est souvent minoré.

CHAPITRE 4

L'EXPOSITION des salariés aux incivilités

Au palmarès des incivilités…



… dont les principales causes sont :

Pour 71 % **l'évolution de la société et des mentalités**

Pour 29 % **le cadre du travail**[1]

[1] Dont la moitié désigne le monde du travail en général et l'autre moitié le contexte de leur entreprise.

Les publics externes à 54 %

- Les clients (32 %)
- Les patients, bénéficiaires, usagers (30 %)
- Les fournisseurs (4 %)
- Les élèves ou parents d'élèves (3 %)

Les collègues de travail à 48 %

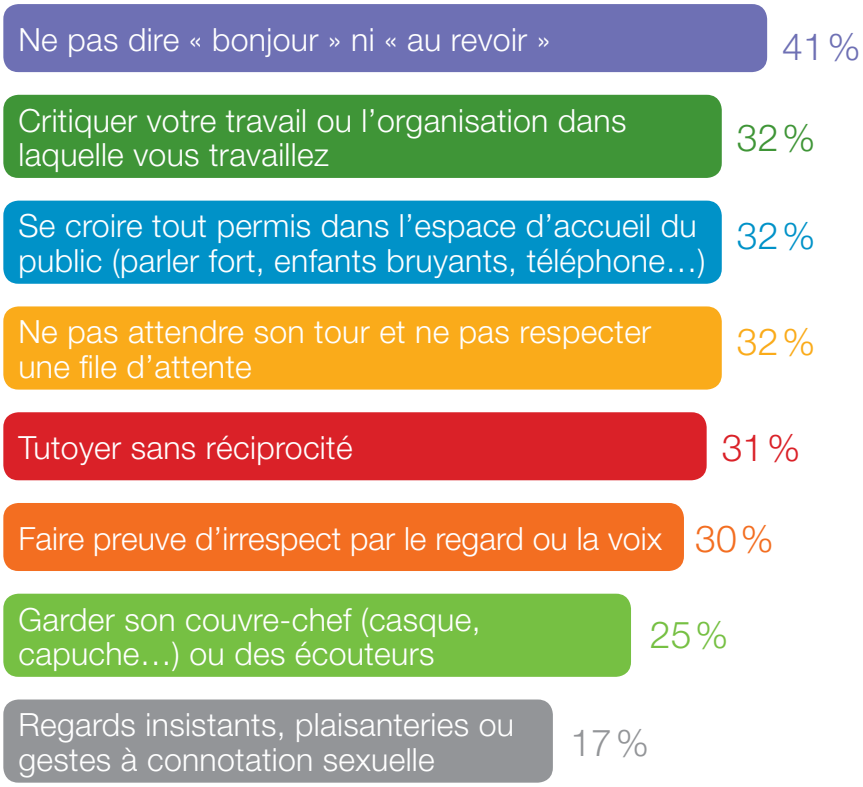
- Les responsables ou managers (18 %)
- La direction (17 %)

Les incivilités externes

En tête :

- L'impolitesse et le manque de respect
- Le non-respect de l'intégrité de la personne

37 % des salariés estiment être exposés, chaque jour ou chaque semaine, à l'un de ces comportements de la part du public.

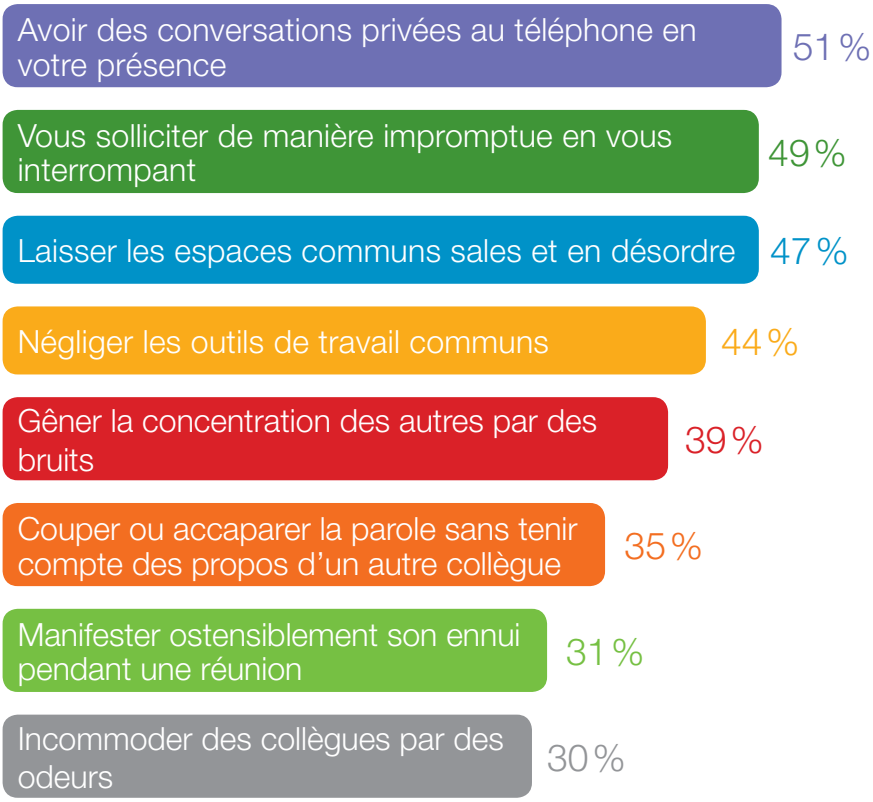


Les incivilités internes

En tête :

- Le non-respect des outils et espaces communs
- La maladresse dans les relations avec les autres

63 % des salariés estiment être exposés, chaque jour ou chaque semaine, à l'un de ces comportements de la part de leurs collègues.



L'utilisation excessive des nouvelles technologies

- Les plus de 55 ans sont particulièrement excédés
- Les moins de 35 ans sont plus tolérants mais tout de même agacés
- Les cadres sont particulièrement exposés, tout comme les salariés des grandes entreprises et ceux évoluant en open space.

Il est insupportable pour :

1 salarié sur 2 (53 %)
qu'un collègue réponde au téléphone en
réunion interne
(65 % parmi les plus de 55 ans)

Et pour :

76 %
des plus de 55 ans,
qu'un collègue écrive des SMS en
entretien face à face*

L'open space pointé du doigt

L'open space (à 58 %) et la collaboration en mode projet (à 52 %) développent l'exposition aux incivilités*.

Une perception identique quel que soient le secteur d'activité, la taille de l'entreprise ou l'âge des salariés. Un sentiment partagé par ceux qui y travaillent (59%).

Le comportement incivil, un effet générationnel ?

- La génération Y est perçue comme la plus incivile.
- Pourtant, il s'agirait de la génération la plus vulnérable face à l'exposition aux incivilités.

55 % considèrent que les comportements incivils sont liés à l'âge*

Une opinion partagée quel que soit l'âge de la personne interrogée.

Pour 1 salarié sur 2, les salariés de 16 à 34 ans sont les plus incivils*

* Étude 2015

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.

Or, les organisations banalisant le phénomène – il y a des choses plus graves, n'est-ce pas ? –, l'exposition des salariés et des citoyens s'accroît d'autant. Alors, chacun s'adapte en baissant la tête, abandonnant la place aux incivilités.

Contenir la montée des incivilités suppose donc un sursaut citoyen, dans l'entreprise comme dans la société. C'est à cette prise de conscience qu'appellent les études réalisées par Éléas.

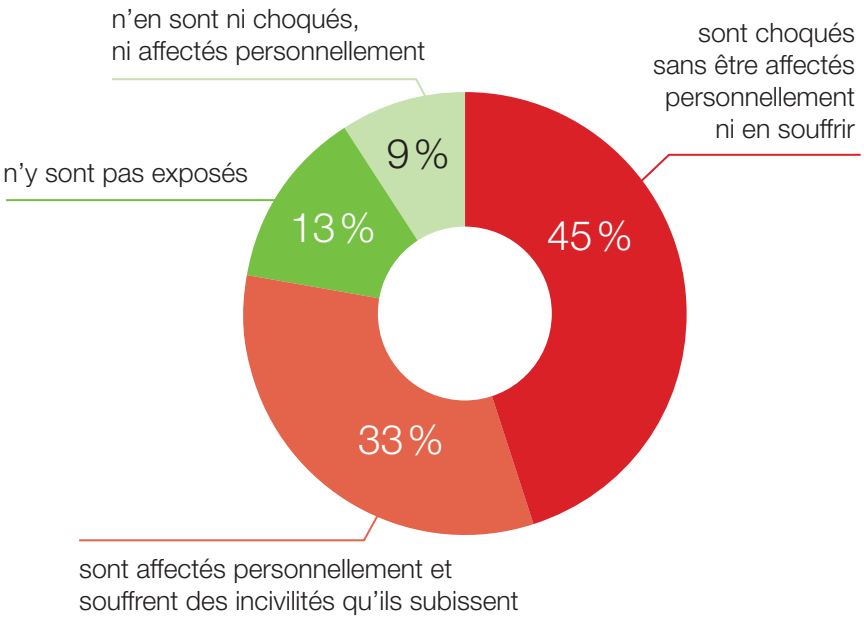
Alors, chacun s'adapte en baissant la tête, abandonnant la place aux incivilités. Contenir la montée des incivilités suppose un sursaut citoyen, dans l'entreprise comme dans la société.

CHAPITRE 5

COMMENT les salariés VIVENT-ILS ces incivilités ?

22 % n'en souffrent pas, dont :

78 % en sont choqués ou en souffrent, dont :

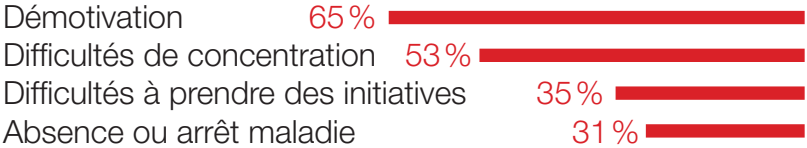


Être exposé à des comportements incivils n'est pas sans conséquence. **Ceux qui y sont exposés régulièrement développent des symptômes**, et les 3/4 développent plusieurs symptômes.
L'incivilité interne est un mal invisible et insidieux qui altère la qualité des relations dans un collectif de travail et dégrade l'efficience de l'organisation.

Les symptômes les plus vécus dans un contexte d'incivilités

77% ont déjà souffert de symptômes qui mettent en péril leur santé :

75% ont déjà souffert de symptômes qui mettent en péril leur productivité :



Ceux qui souffrent le plus

Les femmes souffrent plutôt…

- de stress,
- de troubles du sommeil,
- de démotivation dans leur travail,
- d'une mauvaise image d'elles-mêmes,
- de difficultés à prendre des initiatives.

Dans l'industrie ou le bâtiment, on parle plutôt…

- de démotivation dans le travail,
- de difficultés à prendre des initiatives,
- de périodes d'absentéisme.

Dans les grandes structures, on relève…

- du stress et de l'anxiété,
- des troubles du sommeil,
- de la démotivation dans son travail,
- des difficultés à prendre des initiatives,
- de la peur et de l'insécurité physique.

Dans la fonction publique, on évoque…

- le stress,
- la peur et l'insécurité physique,
- des symptômes qui mettent en péril la santé.

L'exposition aux incivilités est un facteur de stress. Elle produit les mêmes effets délétères sur l'estime de soi, les difficultés de concentration ou encore le sommeil que d'autres causes de trouble comme la pression harcelante, l'urgence permanente ou les injonctions contradictoires. Elle désigne les mêmes victimes, souvent des femmes et les salariés les moins élevés dans la hiérarchie.

Généralement, on croit pouvoir y faire face. Pour soi-même lorsqu'on y est confronté ; pour les autres quand on les sait exposés. Pourtant la réitération régulière de ces écarts de comportement finit par blesser les personnes et affaiblir la performance des organisations.

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 identitaires de l'individu sont également attaqués à travers une estime de soi et une confiance en soi en berne.

Dans les organisations, l'incivilité n'est pas un facteur explosif, mais elle produit un travail de sape qui, progressivement, affaiblit les personnes.

L’exposition aux incivilités produit les mêmes effets délétères que la pression harcelante, l’urgence permanente ou les injonctions contradictoires.

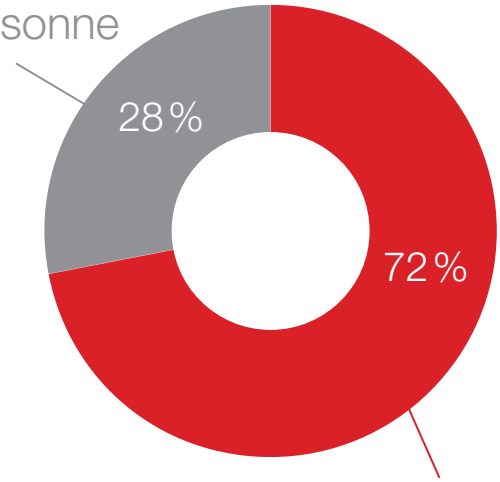
CHAPITRE 6

Salariés : les RECOURS face aux incivilités

Évocation des incivilités :

72 % des salariés français en parlent

n'en parlent à personne



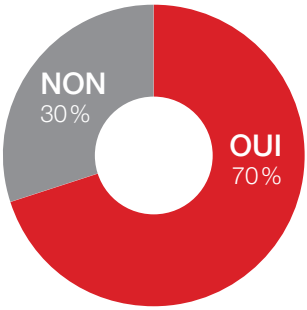
en ont déjà parlé autour d'eux, dont :

53 % à leur famille

39 % à leur employeur ou ses représentants

18 % à un médecin ou un psychologue du travail

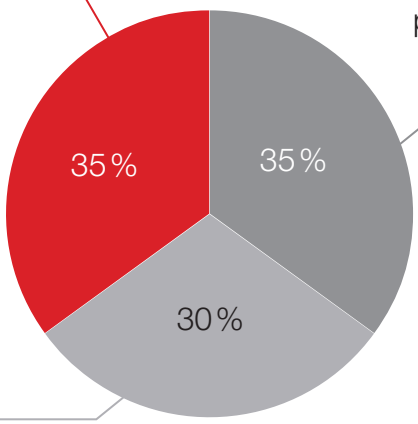
Les salariés pensent-ils que **leur employeur est conscient** des problèmes d'incivilités au sein de leur entreprise ?



Pour autant, **peu d'employeurs agissent** contre ces incivilités.

Pour 35 % des salariés, leur employeur est conscient de ces problèmes d'incivilités et il **prend des mesures**

Pour 65 % des salariés, les employeurs n'engagent **aucune action** pour lutter contre les problèmes d'incivilités



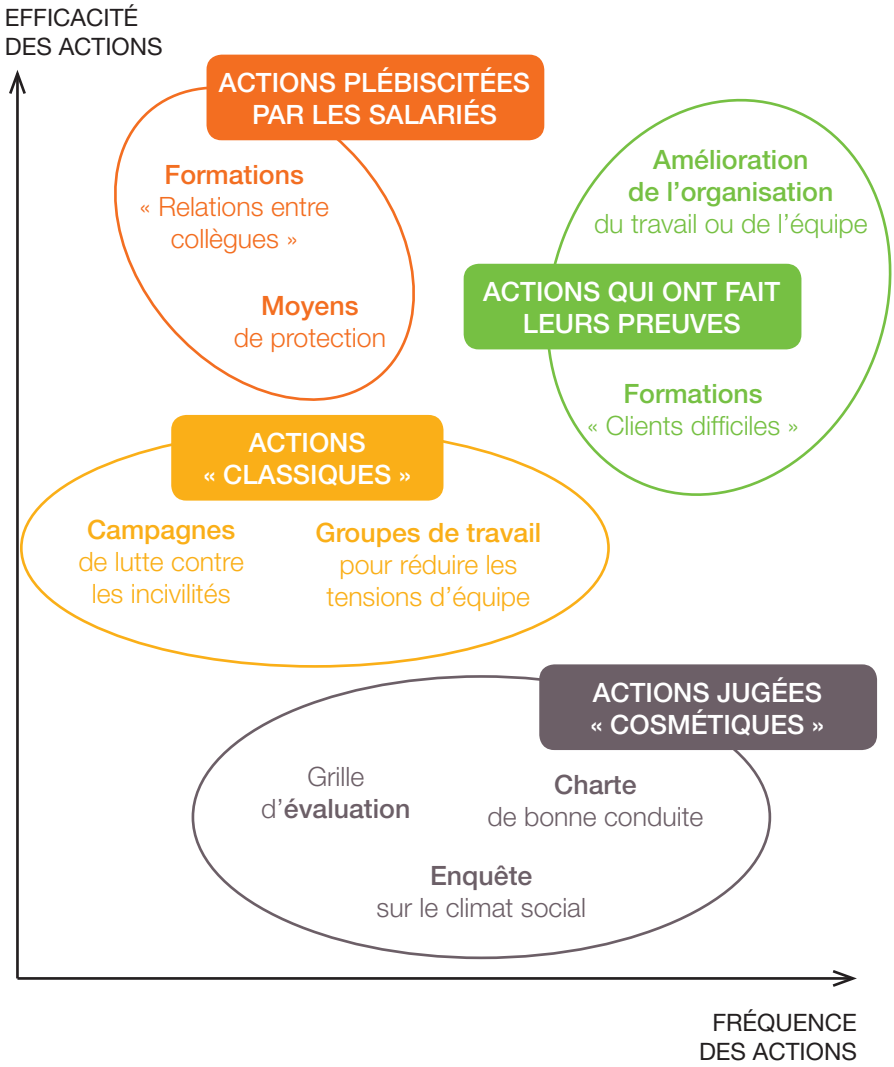
des salariés pensent que leur employeur est **conscient** de ces problèmes d'incivilités **mais ne prend pas de mesures**

des salariés pensent que leur employeur n'est **pas conscient** de ces problèmes d'incivilités

TOP 5
des mesures mises en place dans les organisations

Actions destinées à améliorer l'organisation du travail ou de l'équipe	33 %
Formations sur la gestion du stress ou de l'agressivité des clients difficiles	23 %
Charte de bonne conduite entre collègues	22 %
Enquête sur l'ambiance et les relations de travail dans l'entreprise	22 %
Groupes de travail entre collègues pour résoudre les tensions d'équipe	21 %

Les attentes des salariés en termes de prévention



Plus d'un salarié sur 4 n'en parle 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.

L'irruption de l'incivilité dans la vie des salariés et son impact sur leur santé fait obligation de la traiter avec le même sérieux que les autres sources de risques psychosociaux, en évitant pétitions de principes et mesures « cosmétiques ».

Il ne faut pas s'illusionner sur l'efficacité des mesures trop faciles car une affichette énonçant quelques principes de bonne conduite ne fait pas le printemps.

Il importe, au contraire, de se souvenir que c'est un collectif solidaire qui constitue la réponse la plus efficace à cette forme insidieuse de violence, surtout lorsqu'il peut être associé à des dispositifs matériels de protection.

La réponse la plus efficace :
un collectif solidaire,
surtout lorsqu'il peut être
associé à des dispositifs
matériels de protection.

CHAPITRE 7
LES PRÉCONISATIONS

Les enquêtes réalisées par Éléas montrent 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 mesures 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 leur analyse 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.

Ces dispositifs conduisent en général à mettre en œuvre des **actions agissant sur l'organisation** 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 qui intègre 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 en formant les managers à la mise en place de **protections des collectifs de travail exposés** : utiliser un référentiel, 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 altérer les mécanismes informels de coopération ou d'entraide qui participent largement à l'efficacité d'une organisation.

Un **plan de prévention** construit sur trois axes permet d'agir selon trois modalités : **expliciter, co-construire, écouter et soutenir**. Pour le définir, il convient d'abord, de recueillir l'expression collective du vécu et des ressentis, notamment à travers des démarches de diagnostic ciblées sur l'incivilité afin d'identifier leurs causes. Après ce préalable, un **plan d'action** adapté pourra être élaboré.

L'explicitation vise à déclencher un effet « prise de conscience » et repose sur des actions échelonnées :

• une campagne préalable d'affichage ou de communication interne désigne les comportements d'incivilité.

• des « ateliers de civilités » animés par un tiers, qui faciliteront l'apprentissage du « vivre ensemble » au travail.

• des groupes de coopération pour restaurer des mécanismes d'engagement et de soutien réciproques quand une organisation met un collectif de travail en tension et altère les liens sociaux.

La **co-construction** permet d'agir sur le cadre ou l'environnement de travail lorsque ceux-ci induisent des incivilités. Des ateliers d'organisation permettent aux collaborateurs d'intervenir dans l'ajustement des procédures, la clarification des missions, le lissage des processus. Ils peuvent aussi élaborer des usages ou des modes de vie en collectivité qui s'appliqueront dans le cadre d'un open-space, par exemple, ou dans l'utilisation de 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 du cadre de travail.

L’entreprise doit comprendre que l’incivilité contribue à dégrader le climat social et altère les mécanismes informels de coopération et d’entraide.

ANNEXES

Méthodologie des enquêtes Éléas[1]

2014

Cible interrogée : 1 008 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[2]), secteurs d'activité (agriculture, industrie, bâtiment, commerce, services marchands, services non marchands).
Dates de terrain : enquête menée du 20 février au 6 mars 2014.
Mode de recueil : interviews recueillies via un questionnaire administré par Internet.

2015

Cible interrogée : 1 001 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[2]), secteurs d'activité (agriculture, industrie, bâtiment, commerce, services marchands, services non marchands).
Dates de terrain : enquête menée du 7 au 16 septembre 2015.
Mode de recueil : interviews recueillies via un questionnaire administré par Internet.

[1] Enquêtes réalisées par le cabinet GINGER
[2] Régions UDA : répartition des départements français en 5 regroupements géographiques (Bassin parisien, Nord-Ouest, Nord-Est, Sud-Ouest, Sud-Est)
* Indique les données issues de l'étude 2015

À propos d'Éléas

Fondé en 2003, Éléas est un cabinet conseil spécialiste de la qualité de vie au travail et de la prévention des risques psychosociaux. Basés sur l'approche systémique, les dispositifs mis en œuvre par Éléas mobilisent 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…).

Éléas propose aux entreprises des démarches d'accompagnement sur-mesure et intervient dans cinq domaines principaux : les études et diagnostics, l'accompagnement des transformations et mutations, les dispositifs d'écoute et de soutien psychologique, la gestion des événements critiques, la formation et le coaching.

L'équipe Éléas est constituée de 20 consultants et d'un réseau national de 160 experts certifiés spécialistes dans différents domaines : prévention des risques psychosociaux, sociologie des organisations, psychologie clinique, management des hommes, pédagogies innovantes, communication, relations et climats sociaux, ergonomie, médecine. Le cabinet intervient auprès de grandes entreprises privées et publiques, d'ETI, de PME, d'associations et de collectivités.

Éléas bénéficie d'une habilitation IPRP (Intervenant en Prévention des Risques professionnels), de l'agrément du ministère du travail, en tant qu'expert et formateur CHSCT, et d'une qualification OPQF (Office Professionnel de Qualification des Organismes de Formation).

Tél. : 01 45 86 90 66 – contact@eleas.fr

En savoir plus : www.eleas.fr

Contact presse

Agence Ozinfos

Tél. : 01 42 85 47 27 – eleas@ozinfos.com

Crédit photo : ©NR

Éléas remercie, pour leur implication dans la réalisation de ces études, Isabelle Bouillet-Gabin, Éric Goata, Patrick Lamarque, Gilles Norroy, Géraldine Dennys et Jean-Pierre Grou.

Edition augmentée : février 2017

éléas

qualité de vie au travail
risques psychosociaux