

LES INCIVILITES NUMERIQUES AU TRAVAIL

UNE DEFINITION PAR LES PROFESSIONNELS DE LA SQVT.

GRUPE DE TRAVAIL « PREVENTION DES INCIVILITES NUMERIQUES »,
RESEAU SQVT NOUVELLE AQUITAINE,
MARS – SEPTEMBRE 2017

Synthèse et analyses proposées par Aurélie Laborde, pilote du groupe de travail et co-pilote du programme de recherche Civilinum – Octobre 2017

SOMMAIRE

LE GROUPE DE TRAVAIL « PREVENTION DES INCIVILITES NUMERIQUES » DU RESEAU SQVT NOUVELLE AQUITAINE.....	2
MEMBRES DU GROUPE	2
OBJECTIFS ET PERSPECTIVES.....	3
LES INCIVILITES NUMERIQUES AU TRAVAIL : PERIMETRE DU CHAMP.....	3
PARTI PRIS ET METHODOLOGIE	3
LES ELEMENTS DE DEFINITION	4
LES FORMES D'INCIVILITES	5
LES TYPES DE RELATIONS PORTEUSES D'INCIVILITES	6
LES ENJEUX ASSOCIES A LA PREVENTION DES INCIVILITES NUMERIQUES AU TRAVAIL.....	7
LES LIENS AVEC LA QVT	8
UNE ACTUALISATION DU CONCEPT DANS LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES.....	9
EXTENSION DU PERIMETRE DU CHAMP DES INCIVILITES : UNE TOLERANCE SPECIFIQUE POUR LES ECHANGES NUMERIQUES ?	9
DIFFICULTE D'ACCEPTATION ET DE COMPREHENSION DU TERME	9
DES PERCEPTIONS DIFFERENCIEES ET DES NOUVEAUTES DANS LE CHAMP	10
UNE PRISE EN COMPTE LIMITEE DU PHENOMENE PAR LES ORGANISATIONS.....	10

LE GROUPE DE TRAVAIL « PREVENTION DES INCIVILITES NUMERIQUES » DU RESEAU SQVT NOUVELLE AQUITAINE

Le Réseau SQVT Nouvelle Aquitaine regroupe une cinquantaine d'entreprises, publiques et privées, qui participent aux activités du réseau et contribuent à la sensibilisation et la mise en œuvre des démarches SQVT dans les organisations¹. Le Réseau produit actuellement la deuxième édition de ses « diagnostics croisés », expérience originale permettant aux entreprises partenaires de se sensibiliser, et de produire et réaliser collectivement, des audits et préconisations de démarches SQVT².

Pour cette deuxième édition une nouvelle thématique a vu le jour : la « prévention des incivilités numériques au travail ». Un groupe de travail s'est constitué autour d'une quinzaine de professionnels aquitains intéressés par cette question. Il s'est donné pour missions de définir le périmètre du champ, repérer les liens entre prévention des incivilités numériques et démarches SQVT, donner des éléments pour produire un diagnostic, ainsi que recueillir des témoignages et proposer des bonnes pratiques dans ce domaine.

Ce texte propose la synthèse des réflexions et témoignages issus des cinq premières rencontres du groupe (mars à septembre 2017).

MEMBRES DU GROUPE

Le groupe de travail est piloté par Aurélie Laborde, enseignant chercheur à l'Université Bordeaux Montaigne (Laboratoire MICA), également copilote du programme de recherche *Civilinum*³ ; il est copiloté par Patricia ROJO, Conseillère en prévention des risques professionnels, de la Communauté de communes de Podensac.

Les membres qui ont participé à la production du contenu détaillé dans ce texte sont :

- Odile BREY, pilote du projet « Bien-être au travail », AFNOR Certification
- Sébastien BRUN, Senior manager , SPRING France
- Claire CAZEILLES LAURENT, Responsable des relations sociales, KEOLIS Bordeaux Métropole
- Anne-Laure CUQ, Directrice Sud-Ouest, Les entreprises pour la Cité
- Delphine DUPRE, Doctorante en Sciences de l'information et de la communication, contrat doctoral dans le cadre du projet de recherche Civilinum
- Virginie LESTRADE, Direction Marque Communication Publicité, BNP Paribas Personal Finance
- Thierry PIREs, Responsable sureté opérationnel et référent prévention des incivilités, La Poste, Région grand Sud-Ouest
- Patricia ROJO, Conseillère en prévention des risques professionnels, Communauté de communes de Podensac

Le groupe s'est également inspiré des présentations et témoignages réalisés dans le cadre de la semaine du respect 2017 et notamment de la demi-journée thématique sur les incivilités numériques

¹ <https://reseauqvt.wordpress.com/category/presentation-du-reseau/>

² Concrètement une dizaine d'entreprises constituent un groupe « d'auditeurs » et acceptent de s'accueillir mutuellement pour analyser leurs démarches SQVT respectives dans plusieurs domaines : santé des dirigeants, conciliation vie professionnelle vie privée, habitudes de vie...

³ Programme de recherche sur Les incivilités numériques au travail <https://www.civilinum.fr>

organisée par *Les entreprises pour la cité*⁴. Ainsi que de trois publications de ses membres : « Les incivilités par messagerie électronique en milieu de travail : un tour d’horizon des recherches actuelles » (Delphine Dupré, RFSIC, 2017)⁵, « Les incivilités numériques au travail. Problématiques émergentes dans le contexte de la transformation numérique des organisations » (Aurélie Laborde, RFSIC, 2016)⁶, « Les risques liés aux usages internes du courrier électronique : quels enjeux pour la qualité de vie au travail » (Laborde, Revue de l’ANACT, 2017)⁷.

OBJECTIFS ET PERSPECTIVES

L’objectif initial de ce groupe de travail est de produire un livrable destiné au Réseau SQVT Nouvelle Aquitaine pour alimenter les diagnostics croisés. Toutefois, la plupart des membres ont également choisi cette thématique pour mieux comprendre, analyser et être force de propositions face à un phénomène qui touche directement leurs propres organisations.

Les travaux du groupe servent également à la préfiguration d’un livre blanc à venir, prévu dans le cadre du programme *Civilinum*. L’apport de ce groupe de travail est essentiel pour le programme de recherche, il permet de recueillir les connaissances fondées sur l’expérience des acteurs sociaux confrontés à des problématiques concrètes dans leurs organisations.

LES INCIVILITES NUMERIQUES AU TRAVAIL : PERIMETRE DU CHAMP

PARTI PRIS ET METHODOLOGIE

La question des incivilités, *a fortiori* des incivilités numériques, renvoie à un spectre de définitions plus ou moins large et à une grande subjectivité des interprétations. Si les incivilités sont relatives à une norme, celle-ci est fluctuante et affaire de perceptions. Dans le cadre des organisations, elle peut évoluer selon les individus, les cultures organisationnelles et managériales, elle est également indissociable d’une vision plus large de la représentation des échanges professionnels, du travail, et de l’usage du numérique au travail au sein d’une société.

L’objectif du groupe n’était donc pas de produire une définition unique, figée et applicable à tous, du champ des incivilités numériques au travail, mais au contraire de s’appuyer sur la diversité des perceptions et des pratiques vécues et observées, pour tenter de poser un cadre, des principes généraux consensuels, à l’intérieur desquels les exemples et les perceptions pourraient différer.

La proposition peut donc diverger au regard d’autres définitions, notamment académiques. C’est tout l’intérêt de la démarche : observer l’actualisation de cette thématique, à un moment donné et pour un groupe d’acteurs donné.

⁴ <https://www.inseec-bs.com/actu-ecole-commerce/conference-incivilites-numeriques-faite-reseau-entreprises-cite/>

⁵ <https://rfsic.revues.org/3024>

⁶ <https://rfsic.revues.org/2225>

⁷ <https://www.anact.fr/les-risques-lies-aux-usages-internes-du-courrier-electronique-quels-enjeux-pour-la-qualite-de-vie-au>

Nous verrons dans un premier temps la définition du champ proposé et dans un second temps les points de divergence ou d'actualisation par rapport à d'autres approches.

Cinq rencontres nous ont permis de produire le travail présenté ici. Toutes sur un format de 2h30 : 1h de témoignage de l'un des membres puis 1h30 de travail collaboratif. Chaque séance permettait d'enrichir une *mindmap*, mise à jour ensuite par le pilote du groupe et base de réflexion pour la séance suivante.

LES ELEMENTS DE DEFINITION

Quatre points essentiels caractéristiques des incivilités numériques ont retenu l'attention du groupe

LES INCIVILITES EVOQUENT LE NON-RESPECT DES REGLES ET CODES SOCIAUX QUI REGISSENT LA VIE EN COMMUNAUTE.

- Les incivilités s'opposent donc à la politesse, la courtoisie, le respect d'autrui
- Elles recouvrent un continuum allant de la maladresse aux propos agressifs

LES INCIVILITES RENVOIENT A UNE TRANSGRESSION DES CODES : INFORMELS OU FORMELS, IMPLICITES OU EXPLICITES

Il s'agit ici :

- Des cultures et codes sociaux issus de l'éducation
- Mais également des cultures et codes propres à chaque organisation
- Ainsi que des cultures et codes d'usages des outils numériques

LES INCIVILITES NUMERIQUES SONT MEDIATISEES PAR LES OUTILS NUMERIQUES.

- Le groupe s'est attaché à toutes les formes de médias numériques : la messagerie, les médias sociaux, les SMS, les tchat d'entreprise, les progiciels de gestion. Ces dispositifs de communication peuvent être accessibles sur plusieurs supports : ordinateurs ou smartphones.
- Pour le groupe, 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

LA PERCEPTION DES INCIVILITES EST SUBJECTIVE. LE DEGRE D'INCIVILITE PERÇU DEPEND DE L'INDIVIDU ET DU CONTEXTE DE RECEPTION

La perception dépend alors :

- Du seuil de tolérance et des cadres de références des individus (émission et réception)
- Du contexte organisationnel
- Du lieu et du moment de réception : un même mail, lu à une semaine d'intervalle, peut être interprété différemment
- Mais également du type d'interface employée : un même message pourra être interprété différemment s'il est envoyé par mail ou par sms, lu sur un ordinateur ou sur un smartphone...
- La subjectivité se trouve le plus souvent accrue par le manque d'éléments de contexte caractéristique de la communication à distance

L'INCIVILITE NUMERIQUE N'EST PAS TOUJOURS INTENTIONNELLE

- Nombre d'exemples concrets cités par les participants montrent que l'incivilité peut ne pas être intentionnelle
- De ce point de vue on constate une différence importante entre les communications avec les publics extérieurs et les communications entre salariés d'une structure

LES INCIVILITES NUMERIQUES PEUVENT REVELER OU EXACERBER DES DYSFONCTIONNEMENTS ORGANISATIONNELS

Plusieurs témoignages étudiés par le groupe montrent que les incivilités – intentionnelles ou non - peuvent être provoquées par des dysfonctionnements organisationnels.

LES FORMES D'INCIVILITES

Deux principaux types d'incivilités ressortent de nos échanges⁸

LES INCIVILITES NUMERIQUES « DANS LA FORME »

Elles proviennent de contenus ou formes inappropriés des messages. Elles concernent les contenus verbaux et non verbaux des messages.

- Concernant le contenu verbal des messages, on retrouve le vocabulaire employé, le ton et les injonctions, les formules de politesse.
- Concernant le contenu non verbal, on retrouve l'usage des tailles et polices de caractère, de la couleur, des majuscules, de la ponctuation éventuellement des émoticons

LES INCIVILITES « DANS LES USAGES »

Elles correspondent à des usages inappropriés, non conventionnels des outils, qui entraînent des effets néfastes sur les récepteurs

- **L'excès de pression issu des échanges numériques.**
On retrouve ici plusieurs mésusages, souvent liés à l'usage non cadré de la messagerie électronique, mais également à d'autres types de supports comme les médias sociaux ou les tchats
 - Le poids des témoins (CC / CCI)
 - Le poids de la trace
 - Les codes culturels et linguistiques imposés
- **Les mésusages accentuant la surcharge informationnelle**
 - Les abus de sollicitations
 - Les difficultés d'organisation du traitement
 - La redondance
 - La multiplication des destinataires

⁸ Typologie reprise et enrichie à partir du témoignage de Christophe Salvignol, Responsable Environnement du Travail, Orange, Aquitaine

Cette surcharge s'accompagne souvent d'une plus grande fragmentation des activités et d'une complexification du travail relationnel

– **Les conflits de temporalités**

- Exigence de réactivité, exigence 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 bon outil pour le bon usage.** 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 (tout faire passer par mail 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 médias non sécurisés

LES INCIVILITES PORTEES PAR LE DESIGN TECHNIQUE

Il s'agit ici des incivilités « **automatisées** », directement produites par les outils et intégrées dans la conception initiale des technologies, ou 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 workflow programmés avec accusés de réception automatiques par mails, qui peuvent générer une surcharge de centaine 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 TYPES DE RELATIONS PORTEUSES D'INCIVILITES

Les incivilités numériques apparaissent dans plusieurs champs de la communication numériques au travail. Ces champs, s'ils ont des formes d'incivilités communes, portent aussi de nombreuses spécificités, dans les formes constatées, les médias utilisés, les modes de régulation, etc...

LES RELATIONS NUMERIQUES AVEC LES CLIENTS, LES USAGERS

- Dans ce cadre, les salariés sont généralement formés à la gestion des incivilités (avant tout en présentiel ou par téléphone, peu d'actualisation au domaine des relations numériques). Ce sont des publics considérés comme « habitués » et « endurcis » face aux communications difficiles.
- On assiste dans ce domaine à une multiplication des nouveaux canaux d'échanges (médias sociaux, tchat...). Une accélération qui laisse peu de temps à l'apprentissage de codes partagés, pour les salariés comme pour les publics.
- Ici les canaux numériques sont souvent ceux "de la dernière chance" pour les publics, ce qui peut expliquer pour partie une agressivité souvent plus marquée via ces médias

LES RELATIONS NUMERIQUES AVEC LES PUBLICS : E-REPUTATION ET RISQUE D'IMAGE

- Les grandes entreprises sont plutôt bien préparées à cette question. Pour elles, le risque d'image est un risque majeur avec des effets économiques potentiels analysés et mesurés. Ces entreprises ont des pratiques de vigilance affirmées, reposant sur des outils de *monitoring*, des procédures de réaction, et un contrôle régulier. Les petites structures et le secteur public sont plus démunis et moins proactif dans ce domaine.
- La culture managériale du service dû aux clients ou aux usagers, associée à l'inédite visibilité des opinions sur les médias sociaux et au contre-pouvoir qu'elle instaure, semblent conjointement entraîner une augmentation du niveau de tolérance des managers et des salariés face à la violence des propos qui leur parviennent « en ligne ».

LES RELATIONS NUMERIQUES INTERNES

Dans ce domaine, la prise de conscience et la prévention semblent bien moins avancées. Des chartes et des guides existent mais sont peu suivis et accompagnés.

- Les relations hiérarchiques sont potentiellement les plus porteuses d'incivilités et les plus citées dans les témoignages. Les effets de cette relation sont exacerbés à la fois par la peur d'une éventuelle sanction et par des enjeux de visibilité.
- Les incivilités dans les relations entre pairs appartenant à des services différents sont également citées. Elles sont alors fréquemment le symptôme ou le reflet de dysfonctionnements organisationnels plus larges.

PERMEABILITE DES FRONTIERES INTERNE / EXTERNE

De ce point de vue les formes d'incivilités recensées sont assez nouvelles et les organisations très peu préparées.

- Il s'agit par exemple de la prise de parole des salariés sur l'entreprise via les réseaux sociaux
- Ou encore de la diffusion large sur les réseaux sociaux de conflits entre salariés
- Ou encore de l'agression d'un salarié dans son contexte de travail sur les réseaux sociaux

LES ENJEUX ASSOCIES A LA PREVENTION DES INCIVILITES NUMERIQUES AU TRAVAIL

Le groupe de travail a identifié plusieurs enjeux liés aux incivilités numériques dans le cadre du travail

Les premiers enjeux concernent la **qualité du travail** (efficacité, performance) et la **qualité de vie au travail** (bien vivre en entreprise). Tous les membres du groupe s'accordent à dire que la prise en compte des incivilités numériques au travail et leur prévention jouent sur ces deux dimensions indissociables du travail.

Un autre enjeu identifié est celui de la **formation** et de l'**accompagnement** des pratiques. Sur cette question la prise de conscience des entreprises est encore faible. Au-delà de la formation destinée à réduire la fracture numérique et les mésusages, il s'agit de sensibiliser aux bonnes pratiques, de délimiter le champ des possibles et de proposer des cadres collectifs clairs, issus des attentes réelles des usagers.

Refuser la **banalisation de la violence numérique** constitue un autre enjeu identifié par le groupe. Nous avons en effet montré, à travers les différents témoignages, que le niveau de tolérance à la violence était beaucoup plus important dans les échanges via les médias numériques. Certains médias comme le *tchat* paraissent même associés à un très haut niveau de tolérance. Cette banalisation de la violence semble liée à une autre tendance observée, celle de la **déshumanisation de la relation numérique**. Celle-ci est à la fois portée par une conception managériale et exacerbée par les échanges numériques. La relation « à distance », « désincarnée », tendrait ainsi à gommer l'humanité de l'échange et les codes qui lui sont associés. Les interlocuteurs oubliant ainsi « l'humain derrière la machine », pensant – quelquefois sincèrement – avoir affaire à des robots.

La perméabilité entre incivilités numériques et incivilités IRL (*in real life*) nous a aussi semblé un point important à mettre en avant. **L'effet spirale** entre les différentes formes de communication et le possible engrenage des incivilités doit ici être pris en compte, empêchant de dissocier strictement les différentes formes de communication (internes, externes, et présentes ou numériques).

LES LIENS AVEC LA QVT

Un atelier du groupe a permis de relier la thématique des incivilités numériques au travail avec les démarches SQVT

Ainsi, la prévention des incivilités numériques dans les organisations pourrait jouer favorablement sur trois principaux piliers de la qualité de vie au travail (selon le référentiel ANACT) :

LES RELATIONS SOCIALES ET DE TRAVAIL

La prévention des incivilités numériques pourrait ainsi faciliter la participation, s'appuyer sur une discussion sur le travail, permettre de meilleures relations managériales et entre collègues, ainsi qu'une meilleure équité organisationnelle.

LE CONTENU DU TRAVAIL

Le contenu même du travail pourrait également en bénéficier, en jouant notamment sur l'autonomie, la responsabilisation, la qualité de gestion et la qualité du travail en équipe.

L'EGALITE DES CHANCES

La prévention des incivilités numériques favorise l'équilibre vie privée / vie professionnelle et la conciliation des temps. Elle peut aussi participer à protéger la diversité et la non-discrimination. De ce point de vue, le groupe de travail identifie une exacerbation des difficultés existantes via les médias numériques.

UNE ACTUALISATION DU CONCEPT DANS LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

Le périmètre du champ, tel que défini dans le groupe de travail, amène à quelques remarques.

EXTENSION DU PERIMETRE DU CHAMP DES INCIVILITES : UNE TOLERANCE SPECIFIQUE POUR LES ECHANGES NUMERIQUES ?

D'une manière générale, les incivilités, qu'elles soient numériques ou en présentiel, se limitent au stade pré-pénal, ce sont « des actes qui dérangent ou blessent moralement mais ne sont pas réprimés par la loi », « les mille petites agressions quotidiennes qui nous gâchent la vie » (Roché, 1996).

De ce point de vue, les incivilités se situent en deçà de l'injure, du harcèlement moral, des discriminations et injures sexistes ou racistes, qui tous relèvent du délit.

Or, toutes ces catégories ont été intégrées dans la présente définition des incivilités numériques, dans la mesure où elles ne donnent plus lieu dans l'entreprise (sauf exception) à des recours en justice. Du point de vue des organisations, on se rend alors compte que la qualification n'entraîne pas toujours, voire très rarement le recours. Le groupe s'est appuyé sur des témoignages montrant que, dans tous ces domaines, la culture managériale est peu encline à réguler, surtout dans le cadre des relations clients, fortement corrélées au risque d'image.

Ainsi, si l'injure, le harcèlement et les discriminations sexistes et racistes, sont le plus souvent cadrés et relèvent du registre de l'agression et non des incivilités dans les relations en présentiel, ils ne semblent plus constituer un délit lorsqu'ils transitent par les médias numériques et sociaux. Les témoignages d'injures, d'insultes sexistes et racistes, de harcèlements en ligne l'illustrent assez clairement⁹.

De ce point de vue il s'agit de différencier les relations avec les publics extérieurs et notamment la relation clients grand public (où tout semble permis avec l'assentiment des salariés qui ont intégré cette nouvelle norme) des relations internes à l'entreprise où les échanges sont moins violents et la vigilance plus importante. Il semble malgré tout exister un consensus de tolérance à l'égard des « dérapages numériques » qui ne sont pas appréhendés et ne donnent pas lieu aux mêmes réactions que pour les incivilités en présentiel.

DIFFICULTE D'ACCEPTATION ET DE COMPREHENSION DU TERME

Dans un contexte de nécessaire vision positive du travail, le terme d'incivilités numériques est souvent perçu négativement et défavorablement par les acteurs. Le passage de la notion de risques psychosociaux au travail (RPS) à celle de développement de la Santé qualité de vie au travail (SQVT) illustre bien cette volonté d'appréhender les difficultés contemporaines du travail dans un sens positif.

⁹ « Ca n'est pas vraiment moi qu'on traite de conasse, c'est l'entreprise », « le plus difficile c'est quand ça dure sur plusieurs semaines, mais je sais faire la part des choses »
Autres exemples : Ils ou elles ont changé leurs avatars pour éviter les remarques sexistes et/ou racistes...

Le groupe a ainsi dû faire un effort important pour remanier la problématique et s'attacher aux bienfaits possibles de la prévention des incivilités numériques et non à la dénonciation d'une dérive actuelle et de ses effets sur les salariés et le travail.

Nombre de témoignages montrent d'autre part que les salariés confrontés aux incivilités numériques ont intégré des représentations de leurs métiers où les incivilités, les injures et les agressions via les médias numériques sont partie prenante de leur activité. Ils y sont plus ou moins sensibles, plus ou moins hostiles, mais ne remettent pas en question cette composante de leur travail. Ces éléments remontent d'ailleurs très rarement dans les questionnaires QVT internes.

DES PERCEPTIONS DIFFERENCIEES ET DES NOUVEAUTES DANS LE CHAMP

Nous l'avons dit mais il est nécessaire de le rappeler, la perception et le niveau de tolérance aux incivilités dépend du type de structure et de sa culture managériale d'une part et du type d'échanges concernés d'autre part. Le niveau de tolérance allant croissant, des échanges hiérarchiques internes aux relations clients avec le grand public.

Les échanges dans le groupe de travail ont également permis d'identifier de nouvelles formes d'incivilités numériques issues du développement des échanges via les médias sociaux et de la perméabilité entre sphères privées et professionnelles.

Il s'agit ici notamment de l'exposition des personnes, en tant que salariés d'une entreprise, sur les médias sociaux (diffusion publique d'informations professionnelles internes par les salariés ; agression publique d'un salarié par ses pairs ou par des usagers) et de la porosité croissante entre relations avec les publics et risques d'images.

UNE PRISE EN COMPTE LIMITEE DU PHENOMENE PAR LES ORGANISATIONS

Si nombre d'entreprises savent aujourd'hui gérer et cadrer les incivilités en présentiel (des formations, des normes strictes, des limites à ne pas franchir et des registres de réaction appropriés) ; et si les plus grosses structures sont de mieux en mieux organisées pour contrôler leur e-réputation (grâce à des procédés de *listening* et un cadrage des modes de réaction appropriés) ; en revanche, la prise en compte des incivilités numériques internes semble beaucoup plus complexe et la prise de conscience très diversement partagée.

Le développement ininterrompu des nouveaux médias, des nouveaux usages et des nouvelles formes d'échange, permet également très difficilement de prendre le temps de cadrer les pratiques et de sensibiliser aux dérives.

Les enjeux de sensibilisation des entreprises et d'accompagnement des managers et des salariés semblent alors essentiels pour éviter toute forme de banalisation des incivilités et de la violence numériques.

C'est dans ce contexte que nous souhaitons poursuivre nos réflexions et nos échanges.