



WEBINAR | ATELIER ECOUTE RH
**« Les incivilités internes : comment agir face à ce
phénomène préoccupant ? »**

Mardi 26 mars 2019

Rappel concernant le dispositif



L'ANDRH propose gratuitement à ses membres une ligne d'écoute et d'assistance psychologique, **anonyme et confidentielle**, en partenariat avec le cabinet ELEAS





Un moyen d'expression individuel, hors hiérarchie et hors environnement travail, avec des professionnels du soutien, expérimentés et tenus au secret professionnel.

Fonctionnement



**Une ligne
d'écoute
ouverte 7/7 et
24/24**



**Un service
gratuit et
accessible
depuis un fixe
ou un portable**



**Des entretiens
anonymes (un
numéro
d'identifiant
en cas de
rappel)**



**Des échanges
entièrement
confidentiels**



**Un service
exclusivement
dédié aux
membres
ANDRH**

Un service souple et adaptable

Des spécialistes de l'écoute et de l'accompagnement pour :



**Un soutien individuel
et personnel**



**Un soutien individuel
sur le plan professionnel
auprès des personnes dont
les fonctions sont
d'accompagner l'humain**



**Une assistance et des
conseils pour aider
dans le traitement
de situations sensibles
(menace suicidaire, retour
au travail difficile, manager
en difficulté...)**

Des contextes multiples, personnel ou professionnel



OBJECTIF :

Un dispositif qui permet de joindre un interlocuteur expert sur une problématique donnée :
psychologue ou consultant RH

Réorganisation

Situation de tension
personnelle

Incivilités interne

Pression

Conflit de valeurs

Difficultés d'ordre
familiale

Salariés en souffrance...

Les objectifs du webinar



- ▶ Faire le point sur les pratiques actuelles en matière de gestion et de régulation des incivilités au travail
- ▶ Partager les difficultés et les bonnes pratiques identifiées par vos pairs
- ▶ Connaître sur les repères RH utiles aux DRH et professionnels RH pour agir

Présentation de l'intervenant



Eric GOATA

Directeur général délégué

Spécialiste des transformations culturelles et du développement des hommes au sein des organisations, Eric Goata est juriste de formation et diplômé de Sciences Po Paris. Il a exercé pendant 15 ans des fonctions de direction au sein de grandes entreprises industrielles et de services, où il a notamment mené des programmes innovants dans les domaines du management et de l'accompagnement du changement.

Eric est associé du cabinet ELEAS depuis 2012 et Directeur général délégué.



Délimitation du champ des incivilités



Pas de définition sous
l'angle psychosocial

Incivilités

**Attitudes et comportements
individuels témoignant d'un
manque de courtoisie, de
politesse ou de respect d'autrui.**

Délimitation du champ des incivilités



Nous aborderons les actions permettant de traiter les incivilités « anodines » du quotidien qui sont banalisées (effet répétitif délétère)

Selon le Bureau International du Travail,

les incivilités font partie des violences au travail et peuvent donc considérablement impacter la santé psychologique des salariés.

Notre propos

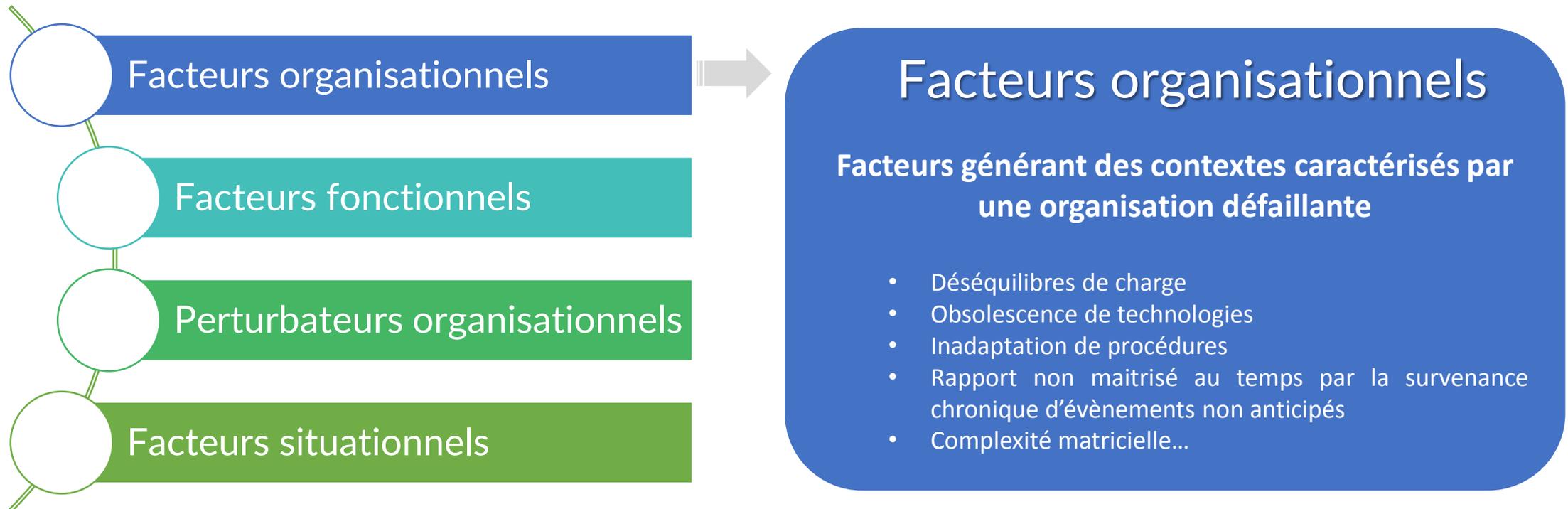


- ▶ Identifier les bonnes pratiques permettant de traiter les incivilités internes de manière préventive avant qu'elles ne se transforment en situation dégradée.
- ▶ Il est important de mentionner que les bonnes pratiques identifiées ne procèdent pas toujours d'une démarche exclusivement centrée sur la lutte contre les incivilités internes mais **sont intégrées dans des démarches globales de prévention des risques psychosociaux.**
- ▶ Les actions sur les incivilités sont souvent orientées sur une dimension comportementale. Impact également de la gestion des changements.

Modèle sur les causes des incivilités internes

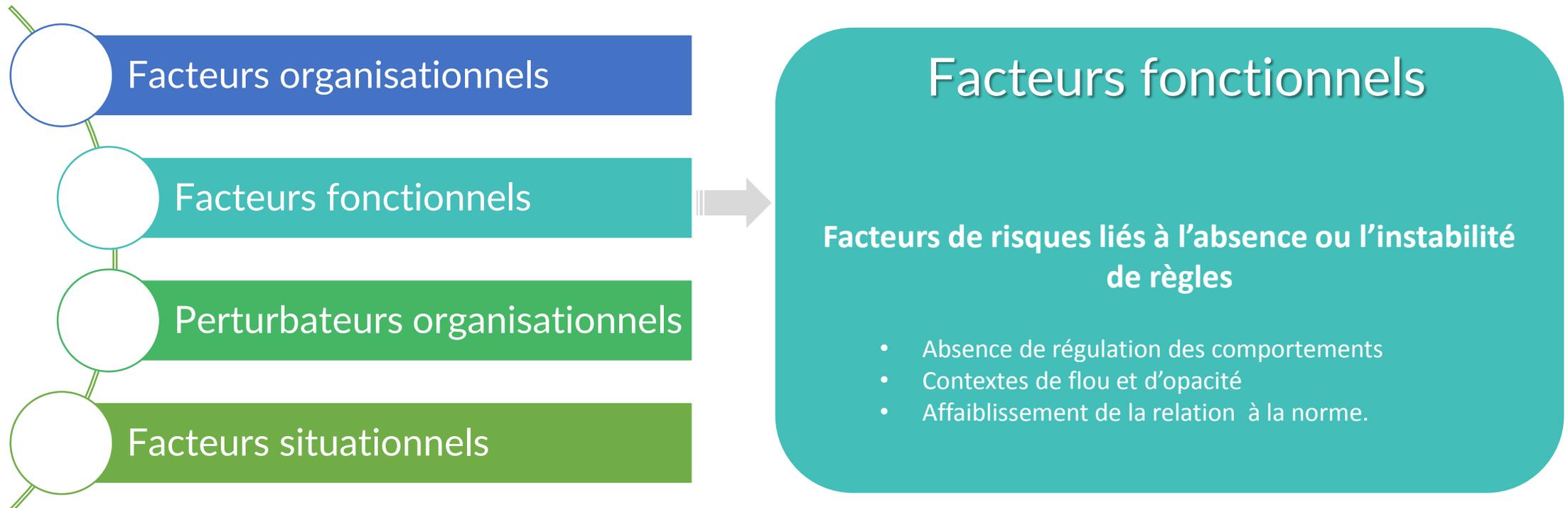
Modèle sur les causes des incivilités internes

Les bonnes pratiques ont été sériées en fonction d'un modèle décrivant des classes ou catégories de facteurs de risque susceptibles de créer les conditions favorables à l'apparition de comportements d'incivilité interne.



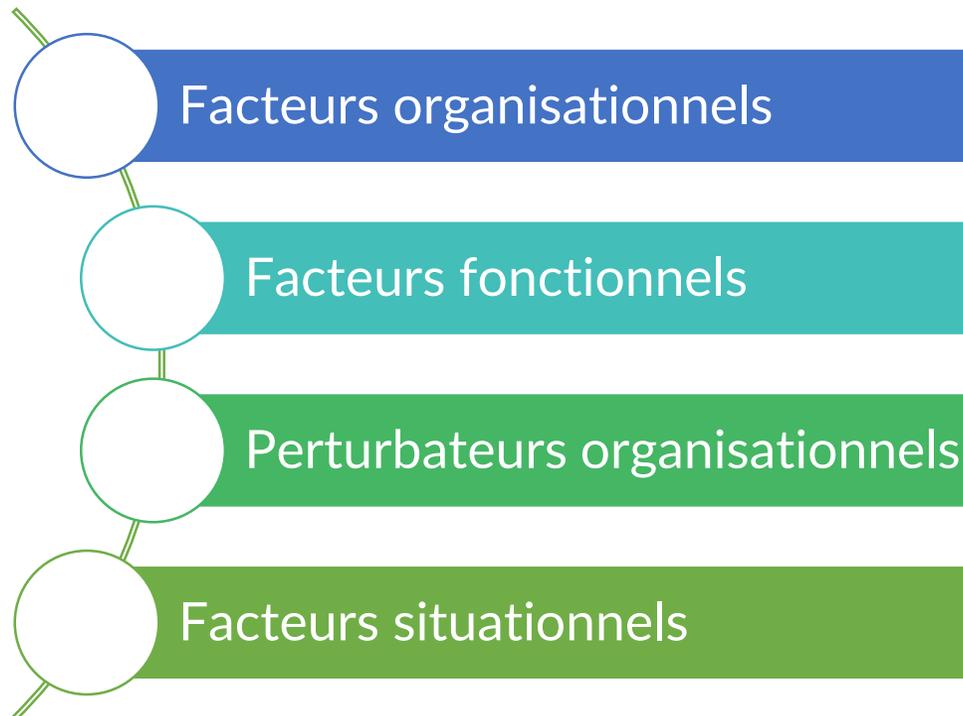
Modèle sur les causes des incivilités internes

Les bonnes pratiques ont été sériées en fonction d'un modèle décrivant des classes ou catégories de facteurs de risque susceptibles de créer les conditions favorables à l'apparition de comportements d'incivilité interne.



Modèle sur les causes des incivilités internes

Les bonnes pratiques ont été sériées en fonction d'un modèle décrivant des classes ou catégories de facteurs de risque susceptibles de créer les conditions favorables à l'apparition de comportements d'incivilité interne.



Perturbateurs organisationnels

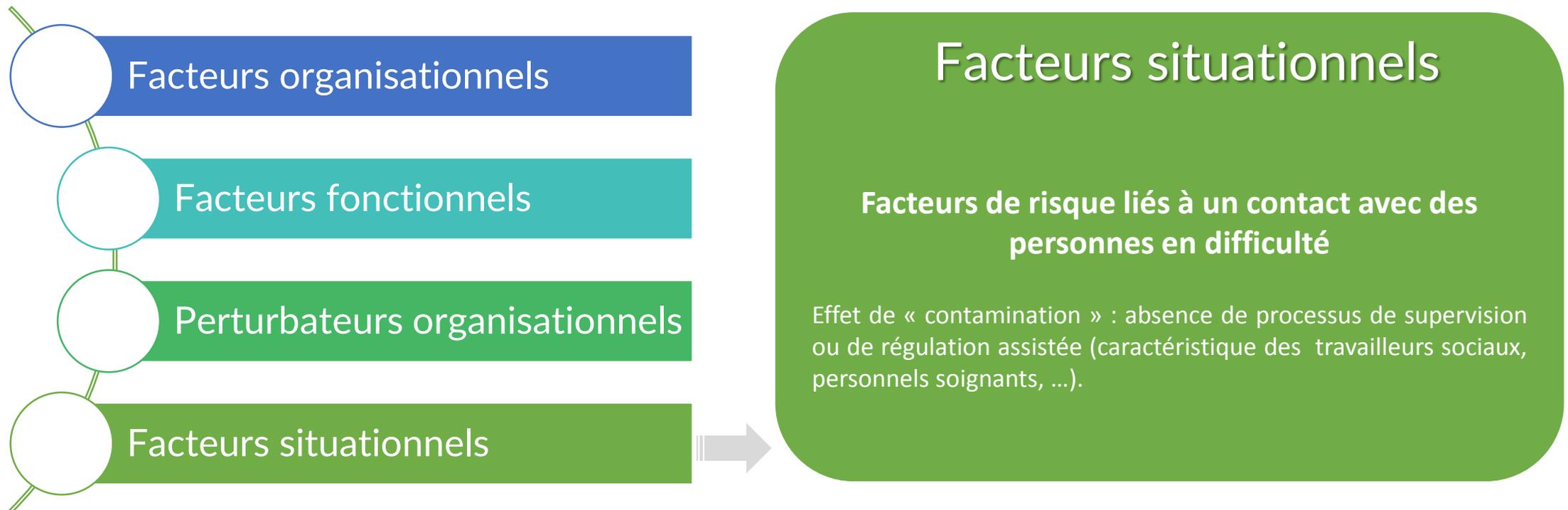
Facteurs de risques susceptibles d'influencer négativement une organisation du travail et d'induire des comportements d'incivilité interne.

Apparition à l'occasion de mutation profonde

Impacts sur l'identité professionnelle, les habitudes de travail dans un collectif de travail. *Exemples : usages non maîtrisés du numérique ou aménagement d'espaces de travail non accompagné.*

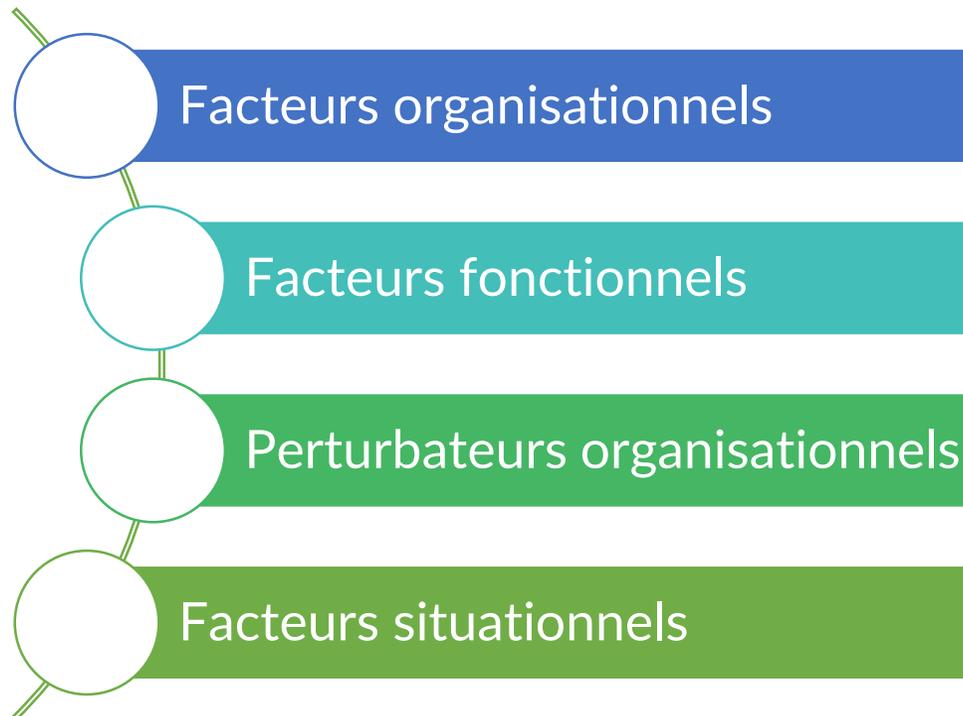
Modèle sur les causes des incivilités internes

Les bonnes pratiques ont été sériées en fonction d'un modèle décrivant des classes ou catégories de facteurs de risque susceptibles de créer les conditions favorables à l'apparition de comportements d'incivilité interne.



Modèle sur les causes des incivilités internes

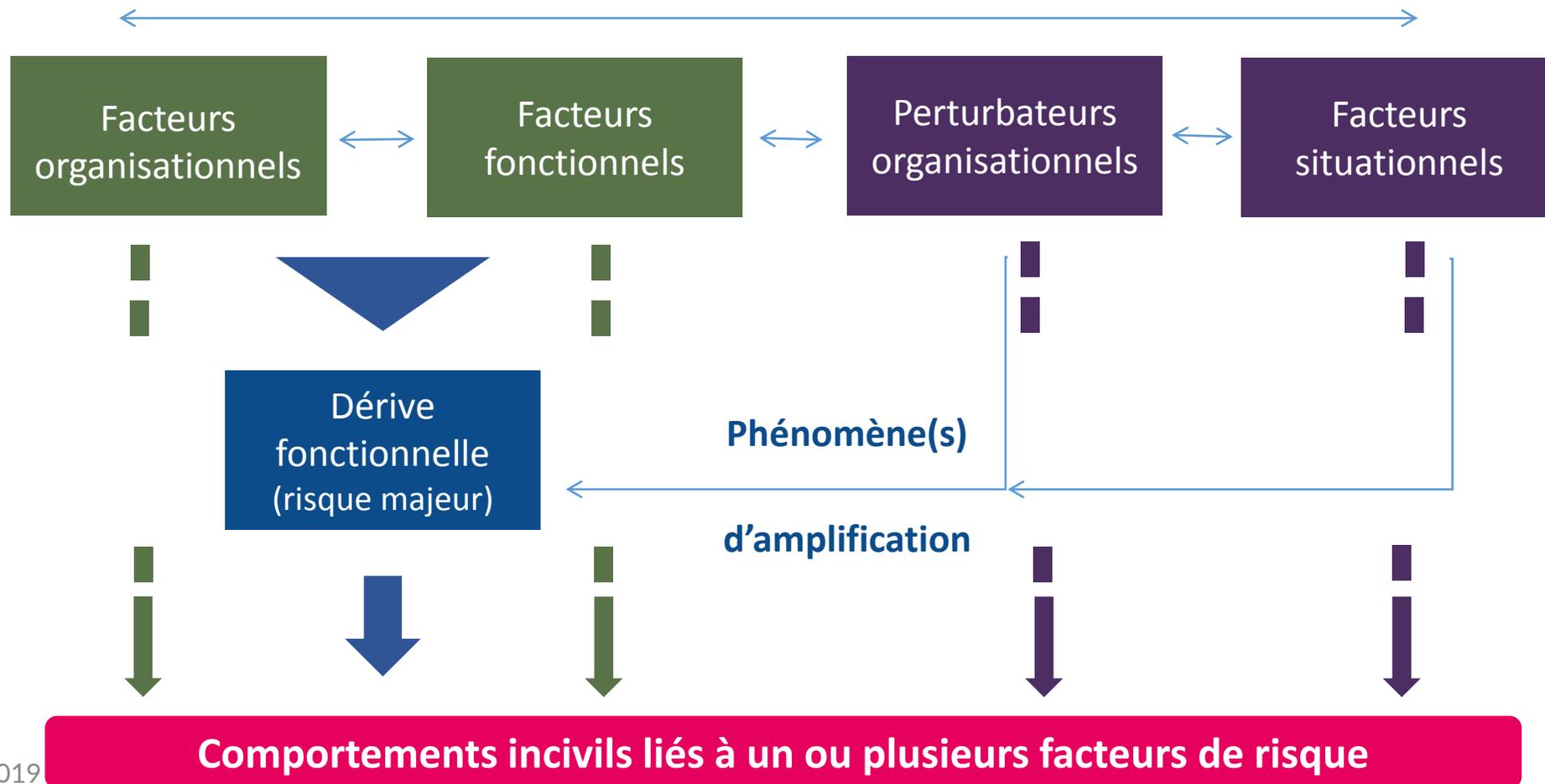
Les bonnes pratiques ont été sériées en fonction d'un modèle décrivant des classes ou catégories de facteurs de risque susceptibles de créer les conditions favorables à l'apparition de comportements d'incivilité interne.



Ces différents facteurs agissent de manière indépendante. Mais ils sont également sensibles à des phénomènes de circularité et peuvent être liés par des effets d'enchaînement.

Modèle sur les causes des incivilités internes

Circularité des facteurs de risque et effets d'enchaînement



Bonnes pratiques « Facteurs organisationnels »

Bonnes pratiques

« Facteurs organisationnels »

CONTEXTE

- ▶ Entreprise spécialisée dans le secteur de la logistique et des transports confrontée à un climat social tendu lié à un contexte de restructuration.

ACTIONS

- Charte « Comment mieux vivre ensemble dans l'entreprise dans le respect et la confiance réciproques »
- Utilisation d'un outil de diagnostic évaluant plusieurs critères précis de stress professionnel
- Sensibilisation au bon usage des e-mails
- Dispositif complémentaire de prévention des harcèlements au travail

Bonnes pratiques « Facteurs organisationnels »



CONTEXTE

► Equipementier automobile

ACTIONS

- **Boîte à outils** pour travailler de manière plus structurée
- Le programme met l'accent sur les valeurs, les habitudes et les attitudes au travail à travers un cours intitulé « **la bonne vie** »
- **Un outil de dialogue:** « le compas du bien être »

Bonnes pratiques

« Facteurs organisationnels »

CONTEXTE

Site grand groupe industriel :

- ▶ Baisse importante du niveau de charge
- ▶ Anxiété collective : incertitude de l'avenir du site
- ▶ Phénomène de rumeurs

... impactent motivation des équipes.

Incivilités à l'égard de femmes (équipe nuit)

La direction décide de lancer une démarche de diagnostic QVT.

CONSTATS

- ▶ Incertitude
- ▶ **Organisation rigidifiée et impuissante**
- ▶ **Équipes divisées avec des clans refuge**
- ▶ **Tolérance aux dérives**

ACTIONS

- **Consolider le collectif par le renforcement du sentiment d'appartenance** : projet collectif de site
- **Développer la participation des salariés** dans le cadre de réunions structurées
- **Soutenir le management** et renforcer la présence de l'encadrement en équipe de nuit
- **Développer la détection des signaux faibles** sur le terrain par un réseau de référents

Bonnes pratiques « Facteurs fonctionnels »

Bonnes pratiques

« Facteurs fonctionnels »



CONTEXTE

- ▶ Gestion préventive de la diversité dans une entreprise comportant 22 nationalités

ACTIONS

- **Ateliers participatifs (2h, obligatoire)** : élaborer en commun des règles et règlementations concernant la conduite et la communication au travail
- **Groupe d'expression (1 fois/2 mois, par service)** : problèmes éventuels survenus entre personnes et liberté d'évoquer son point de vue.
- **Code de conduite et déclaration de tolérance zéro.**
- **Formation managers « gestion des situations de harcèlement »**
- **Procédures de règlement des conflits**

Bonnes pratiques

« Facteurs fonctionnels »



CONTEXTE

- ▶ Suite aux résultats de deux enquêtes pour harcèlement sexuel dans des établissements d'enseignement.

ACTIONS

- **Mise en place d'une cellule de prévention avec une équipe intégrée** : femmes psychothérapeutes, assistantes sociales et soutien d'une avocate.
- **Informations concernant le fonctionnement du centre accessibles sur intranet**
- **Intervention sous la forme de conseil psychosocial en face à face ou par téléphone** : conseils juridiques. Ligne d'écoute. RDV physiques de conseil personnels fixés à l'avance afin de préserver l'anonymat.

Bonnes pratiques « Perturbateurs organisationnels »

Bonnes pratiques

« Perturbateurs organisationnels »



CONTEXTE

- ▶ Réimplantation des locaux de travail : bureaux partagés élargis et open-spaces
- ▶ Accompagnement des collectifs de travail : lutte incivilités et tensions relationnelles

ACTIONS

Mise en place d'un **plan global d'accompagnement des collectifs de travail** :

- **Consignes relatives à la politesse et à la courtoisie**
- **Limitation du nombre de personnes en open-spaces et possibilité de télétravail** (accord spécifique)
- **Formation destinée aux managers** : régulation des incivilités et refonte des collectifs de travail dans un nouveau lieu partagé
- **Charte de savoir-vivre** : co-développement
- **Espace de régulation** → éviter des phénomènes d'escalade relationnelle.

Bonnes pratiques

« Perturbateurs organisationnels »



CONTEXTE

- ▶ Organisme para-public menant une action contre les incivilités numériques liées à l'usage du courrier électronique ou à l'utilisation de réseaux sociaux d'entreprise.

ACTIONS

- **Semaine de la QVT** : diffusion d'une brochure sur les bonnes pratiques numériques respecter les règles de courtoisie et de politesse pour faire évoluer les pratiques et les usages numériques internes
- **Elaboration d'une charte de comportements numériques** : « net-étiquette » et animation d'ateliers sur le terrain autour de cette charte pour en favoriser la connaissance et la compréhension

Bonnes pratiques « Facteurs situationnels »

Bonnes pratiques

« Facteurs situationnels »



CONTEXTE

► Milieu d'institut spécialisé pour pré délinquants. Le contact avec les jeunes adultes est une source de stress et de mal être.

ACTIONS

- **Risque d'épuisement lié à des facteurs de stress**
- **Ateliers de prévention du stress** : gérer les situations stressantes, alléger les tensions ressenties dans la vie professionnelle et privée
- **Programme de coaching en matière d'aptitudes psychosociales** : principes d'une communication efficace, stratégies assertives de résolution des tensions interpersonnels et démarches de lutte contre les comportements contraires à l'éthique : discrimination, harcèlement moral, notamment.

Pour une approche globale et spécifique de la lutte contre les incivilités internes

Pour une approche globale et spécifique de la lutte contre les incivilités internes



Symptôme émergent

- ▶ **Répétition et banalisation des incivilités internes sur le lieu de travail**

Révéléateur de...

- ▶ Absence de régulation des **dysfonctionnements organisationnels**
- ▶ **Dérives fonctionnelles**
- ▶ **Influence d'un environnement** professionnel impliquant le contact avec des personnes en souffrance ou en difficulté.

Pour une approche globale et spécifique de la lutte contre les incivilités internes



- ▶ **Tendance à ne pas isoler la problématique des incivilités internes**
- ▶ **Evaluer la dynamique globale des organisations**
 - Activer de manière priorisée et coordonnées plusieurs facteurs de protection : communication, participation, management, gestion des changements...)

... afin d'apporter une **réponse holistique** sous la forme d'un « **traitement de fond** »

Pour une approche globale et spécifique de la lutte contre les incivilités internes



Faire une évaluation de la situation

- Comprendre les causes, les manifestations et les circonstances des incivilités internes - Evaluer leur influence par facteurs de risque sur l'organisation, le respect des règles, le fonctionnement de la coopération dans les collectifs de travail, les espaces de régulation...

EXEMPLE DE THEMATIQUES D' ACTIONS

Expliquer et responsabiliser

Sensibiliser les salariés par des actions de communication interne

- Campagne d'**affichage** et de **slogans** sur les conséquences des incivilités internes.
- **Espaces d'échange** pour débattre avec les salariés
- **Atelier de sensibilisation** des salariés à des mécanismes relationnels basés sur le respect et le « mieux-vivre ensemble » au travail.

Co-construire

Agir sur les facteurs d'incivilités liés à **l'organisation du travail ou les modalités du travail**

- Amélioration des processus et résolution de problèmes
- Construction d'usages

Ecouter et soutenir

- Apporter du soutien aux salariés en difficulté en mettant en place une ligne d'écoute et de soutien ouverte 24/24 et 7/7

Réguler

- Éviter tout abandon de la hiérarchie par la formation des managers pour leur apprendre à être acteur de la prévention et faciliter des mécanismes de régulation dans le cadre d'une gestion de proximité.
- Mise en place de dispositifs internes de médiation interne
- Réseau de référents incivilité permettant d'aider les personnes victimes d'incivilité



A vos agendas pour vos prochains webinars !



Suivez également toute l'actualité de l'ANDRH sur

www.andrh.fr



Et dans *Personnel*, la revue de l'ANDRH !



WEBINAR EGALITÉ DES CHANCES ET DIVERSITÉ: QUEL IMPACT SUR LA PERFORMANCE SOCIALE?

🕒 12:00 - 13:00 / 📍 De votre ordinateur et par téléphone

Force est de constater que la diversité peut avoir deux types d'effets: positifs quand elle favorise la facilité de prise de décision, un meilleur reflet de la clientèle...

[Je m'inscris](#)

[En savoir plus](#)



WEBINAR "LES ESSENTIELS DE L'ÉPARGNE SALARIALE POUR LES RH"

🕒 12:00 - 12:45 / 📍 De votre ordinateur et par téléphone

Pour tout savoir sur les dispositifs d'épargne salariale et faire le point sur les mesures de la réforme #PACTE* en matière d'épargne salariale, inscrivez-vous à notre we...

[Je m'inscris](#)

[En savoir plus](#)



MATINALE DE DÉCRYPTAGE "FINANCEMENT DE LA FORMATION À L'HEURE DE LA RÉFORME : LE BIG BANG POUR LES DRH ET LES DAF. REPÈRES/ REGARDS CROISÉS/ ÉCHANGES DE PRATIQUES"

🕒 08:30 - 11:00 / 📍 Ministère de la santé et des solidarités au 14 avenue Duquesne, 75007 Paris

Cette matinale aura pour objet le décryptage de la loi "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" : regards croisés DAF/DRH autour de la question du financeme...

[Je m'inscris](#)

[En savoir plus](#)