



COLLOQUE ASSEMBLÉE NATIONALE  
- JEUDI 5 NOVEMBRE 2015 -

# INCIVILITÉS AU TRAVAIL

## Quel enjeu de société ? Quelles réponses des organisations ?

#incivilités2015

en partenariat avec



Dossier de présentation

# **Incivilités** au travail, de **quoi** parle-t-on ?

L'incivilité est une nuisance sociale qui bouscule les règles élémentaires de la vie en société. Les incivilités portent une atteinte diffuse mais grave à la qualité de la vie en entreprise. L'exposition aux incivilités produit les mêmes effets délétères que la pression harcelante, l'urgence permanente ou les injonctions contradictoires.

## Pourquoi les **organisations** doivent-elles s'emparer du sujet des **incivilités au travail** ?



Par **Xavier Alas Luquetas**,  
président-fondateur d'Eléas,  
et **Jean-Frédéric Poisson**,  
député des Yvelines, président du PCD

La multiplication des incivilités au travail et les situations de tensions et de mal-être qu'elles sont susceptibles d'induire constituent une préoccupation croissante des entreprises, des administrations et des collectivités, tous secteurs confondus.

Contrairement à d'autres formes de violences au travail, dont elles sont parfois annonciatrices, les incivilités sont moins spectaculaires mais n'en constituent pas moins – par répétition – une pression insidieuse. Le mal-être ou le stress chronique qu'elles occasionnent impactent la santé psychique et physique des personnes les plus exposées ou les plus sensibles.

Du point de vue des organisations, ce phénomène complexe, trop rarement regardé en face, n'est pas sans incidence non plus ; il engendre des coûts directs afférents à l'absentéisme et aux arrêts maladie, mais aussi des coûts indirects liés à la baisse de motivation et au désengagement des salariés à l'égard de leur travail et de leur entreprise.

Pour autant, et même si la montée en puissance des incivilités intervient dans un contexte général où, depuis plus de 10 ans, les risques psychosociaux s'inscrivent comme une priorité de premier rang, leur prévention ne doit pas être vue comme « une obligation de plus » à la charge des organisations, mais plutôt comme une double opportunité :

- La première est de repenser la relation entre les acteurs des organisations (salariés,

encadrement, direction, partenaires sociaux, clients, usagers et fournisseurs) pour faire émerger de nouvelles régulations explicites et partagées par tous. Un tel « contrat civil » définirait une configuration nouvelle permettant d'affronter les enjeux à venir (l'interculturalité, l'intergénérationnel, la parité réelle, etc.).

- La seconde est de trouver des réponses aux difficultés issues de l'émergence du numérique et des nouvelles formes d'organisation du travail dont la prise en compte et le traitement doivent s'accompagner d'une réflexion sur la place de l'individu et les modalités de son insertion dans le collectif.

Nos partenaires pour ce colloque, le Club inter-entreprises pour la prévention des incivilités, qui a été pionnier sur ce sujet, et l'ANDRH au travers de l'expérience de certains de ses membres, démontrent chaque jour qu'il est possible d'agir et que, dans ce domaine comme dans tant d'autres, il n'existe pas de fatalité.

Enfin, conscients qu'au-delà des impératifs économiques et de santé des salariés, le phénomène des incivilités au travail est sociétal, l'organisation de cette matinale au sein même de l'Assemblée nationale permet de rappeler qu'entre la cité et l'entreprise, l'espace public et l'organisation, la question du « vivre ensemble » ne peut pas être la seule préoccupation des entreprises et des organisations. C'est cette réflexion d'ensemble que nous invitons les participants du colloque à partager.

# Programme du colloque

## Introduction

- **Jean-Frédéric Poisson**, président du PCD, député des Yvelines
- **Xavier Alas Luquetas**, président-fondateur d'Eléas
- **Sylvie Brunet**, professeure associée en management des ressources humaines - Kedge Business School, membre du CESE, membre du bureau national de l'ANDRH
- **Stéphane Volant**, secrétaire général de la SNCF, président du Club inter-entreprises de prévention des incivilités

## Table ronde n° 1 : Les incivilités, un enjeu de société

### Quelles sont les causes de la montée des incivilités ? Quels effets ?

#### Intervenants :

- **Xavier Alas Luquetas**, président-fondateur d'Eléas
- **Sylvie Brunet**, professeure associée en management des ressources humaines - Kedge Business School, membre du CESE, membre du bureau national de l'ANDRH
- **Sophie de Menthon**, présidente d'ETHIC, membre du CESE
- **Alain Mergier**, sociologue
- **Jean-Frédéric Poisson**, président du PCD, député des Yvelines
- **Monique Sassier**, médiatrice de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur de 2009 à 2015

#### Illustration :

#### Présentation des éléments clés de l'étude Eléas 2015 sur les incivilités au travail :

Impacts de l'organisation du travail, des usages numériques et des aspects générationnels

## Table ronde n° 2 : Les incivilités dans les organisations, quelles réponses ?

### Les incivilités : quelles solutions à mettre en œuvre ? Sur quels ressorts agir ?

### Quelle marge d'action pour la direction et le management ?

#### Intervenants :

- **Marc Deluzet**, délégué général de l'Observatoire social international
- **Éric Goata**, consultant et directeur associé d'Eléas
- **Daniela Kopczuk Schulte**, vice president human resources, Ethypharm
- **Anne-Solen Lahaye**, directrice Santé, Sécurité et Conditions de travail, groupe Casino
- **Mickaël Picart**, directeur délégué à la Prévention des incivilités de la SNCF
- **Loïc Touranchet**, avocat à la Cour, spécialiste en droit social, associé du cabinet Actance

#### Témoignage vidéo :

- **Carole Couvert**, présidente de la CFE-CGC

## Conclusion

- **Yves Struillou**, directeur général du Travail

Débats animés par **Marie-Claude Schultz**, modératrice



# Les intervenants du colloque



**Xavier Alas Luquetas**  
Président-fondateur d'Eléas

Consultant en organisation et management, coach certifié et spécialiste des approches systémiques, Xavier Alas Luquetas est juriste de formation et diplômé de psychothérapie familiale dans le cadre de l'European Family Therapy Association. Il a exercé pendant 8 ans le métier de consultant en management et organisation au sein de différents cabinets anglo-saxons, et pendant 5 ans le métier de conseil auprès de dirigeants et d'équipes de direction dans des contextes de rapprochement. Spécialiste des risques psychosociaux et du changement dans les organisations, il accompagne les entreprises et leurs dirigeants dans la mise en œuvre de stratégies préventives et d'amélioration de la qualité de vie au travail. Il dirige le cabinet Eléas qu'il a fondé en 2001.



**Sylvie Brunet**  
Professeure associée en  
management des ressources  
humaines - Kedge Business School,  
membre du CESE, membre du  
bureau national de l'ANDRH

Membre du CESE où elle siège à la section Travail et Emploi, Sylvie Brunet est également vice-présidente de la délégation aux Droits des femmes et à l'Égalité. Diplômée d'un DESS en gestion ressources humaines (GRH), elle a exercé différentes fonctions dans le domaine des ressources humaines, de la formation et de l'emploi. Elle a notamment été directrice des Affaires sociales du groupe Onet et a conduit les négociations sur la formation professionnelle pour la branche Propreté qui ont abouti à un accord signé en 2010. Elle a été précédemment consultante en stratégie et politiques sociales chez Alixio.



**Carole Couvert**  
Présidente de la CFE-CGC

Après une formation en marketing et management, Carole Couvert débute sa carrière en 1994 chez EDF-GDF. En parallèle, elle s'engage à la CFE-CGC. Elle est élue déléguée nationale en 2003 puis secrétaire nationale en charge du pôle Cohésion interne en 2006. En 2010, elle est élue secrétaire générale puis présidente en 2013. Elle occupe aujourd'hui au sein d'Engie un poste de cadre dirigeante et est la première femme à la tête de la CFE-CGC depuis 70 ans. Elle siège également à la section Affaires européennes et internationales du CESE depuis 2010.



**Marc Deluzet**  
Délégué général de  
l'Observatoire social  
international

Marc Deluzet est cadre supérieur au sein du groupe Engie et délégué général de l'Observatoire social international (OSI), un laboratoire d'initiatives et d'innovation sociale actif sur plusieurs continents. Diplômé de l'École de physique et de chimie industrielle de la Ville de Paris (ESPCI), il est l'auteur de *La Grande Transformation de l'entreprise* paru en 2012.



**Éric Goata**  
Consultant et directeur associé d'Eléas

Spécialiste et praticien des ressources humaines et des relations sociales, Éric Goata est juriste de formation et diplômé de Sciences Po Paris. Il a exercé pendant 20 ans des fonctions de DRH, principalement au sein d'entreprises du secteur équipementier automobile et plasturgie où il a mené avec succès des projets d'innovation sociale et des démarches participatives d'implication du personnel. En tant que directeur associé, il exerce aujourd'hui au sein d'Eléas une activité de conseil opérationnel dans le cadre de missions de diagnostics et de plans d'action axés sur la prévention des risques psychosociaux et la qualité de vie au travail.

# Les intervenants du colloque



## Daniela Kopczuk Schulte

Vice President Human Resources, Ethypharm

Daniela Kopczuk Schulte débute son parcours professionnel en tant que responsable des ressources humaines au sein de l'École polytechnique. Elle rejoint la société Ethypharm en 1999 en tant que juriste sociale et évolue en 2001 vers la mission de responsable des relations sociales. Elle est nommée DRH du groupe Ethypharm en 2005 en charge de la gestion des relations sociales, du développement des talents, la communication et la qualité de vie au travail. De nationalité allemande, elle est titulaire d'un DEA de droit social et syndical de l'université de Paris X – Nanterre.



## Anne-Solen Lahaye

Directrice Santé, Sécurité et Conditions de travail, groupe Casino

Diplômée de l'École supérieure de commerce et ayant suivi une spécialisation en RH et RSE à l'IAE Paris, Anne-Solen Lahaye intègre Monoprix en 1999 pour y occuper différentes

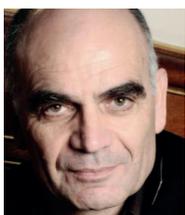
fonctions opérationnelles en magasin puis au siège au sein de la DRH. Elle crée en 2010 le pôle Conditions de travail & Innovation sociale et lance notamment, dans la poursuite des actions de promotion du bien-être au travail et de prévention des RPS, un dispositif global de sensibilisation interne sur les incivilités. En septembre 2015, elle devient directrice Santé, Sécurité et Conditions de travail pour l'ensemble du groupe Casino.



## Sophie de Menthon

Présidente d'ETHIC, membre du CESE

Chef d'entreprise, présidente du Mouvement ETHIC et membre du CESE, Sophie de Menthon s'est toujours investie dans la vie associative pour promouvoir l'entreprise privée. Elle s'est vu attribuer le prix Valmy décerné par l'Académie des sciences morales et politiques pour son livre *L'Armée* ; dans la collection de livres pour enfants *Le Monde aujourd'hui expliqué aux enfants*, elle y écrira aussi *La Police*. Elle a accompli tout un travail de réflexion pour le Centre de la relation clients et a publié *Le Savoir-Vivre au service de la relation clients*. Un autre ouvrage, *Le Savoir-Vivre en entreprise*, a été publié aux éditions Eyrolles.



## Alain Mergier

Sociologue

Sociologue et sémiologue, il dirige depuis 1988 le cabinet d'étude qualitative Alain Mergier Consultants, spécialisé dans l'analyse des grandes problématiques sociales : comportements face au danger, au risque et à la menace, incivilité, processus d'insécurisation, addiction au jeu, solitude, pauvreté, déclassement, non-recours au droit, culture et comportements des jeunes générations, nouvelles formes de solidarité, mobilité professionnelle, évolution du rapport à l'argent et à la valeur, relations aux événements médiatiques... Il réalise des études pour le compte d'organisations publiques et privées, entreprises, institutions, associations, syndicats, think tank. Il travaille depuis 4 ans sur la question des incivilités à la SNCF sur la base d'études de terrain auprès de différentes catégories de salariés.



## Mickaël Picart

Directeur de la Prévention des incivilités, SNCF

Mickaël Picart a commencé sa carrière dans le monde industriel en France et en Allemagne avant de rejoindre la SNCF en 1999. Après des postes opérationnels, il intègre la filiale de distribution internationale SysRailData. Il est ensuite chargé de mission auprès du conseiller du président de la SNCF pour l'Union pour la Méditerranée puis devient conseiller du secrétaire général de la SNCF de 2009 à 2012. En 2012, il participe à la rédaction d'un rapport sur les incivilités à la SNCF remis à Guillaume Pepy. Il intègre alors, en tant que directeur adjoint, la direction de la Prévention des incivilités créée à la suite de ce rapport. Début 2015, il devient directeur de la Prévention des incivilités rattaché à la direction de la Sûreté SNCF et au secrétariat général groupe. Il est auditeur de l'Institut des hautes études de développement et d'aménagement du territoire et membre de la fondation Condorcet.



## Jean-Frédéric Poisson

Député des Yvelines, président du PCD

Titulaire d'un doctorat en philosophie et d'un master II en droit social, Jean-Frédéric Poisson est député des Yvelines et élu local. Il est également président du Parti Chrétien-Démocrate. Il a exercé la profession de DRH dans la métallurgie et a fondé et dirigé deux entreprises de conseil. Il a publié de nombreux rapports parlementaires sur la question du travail, comme *Prévenir et compenser la pénibilité au travail* (rapport à la commission des Affaires sociales de l'Assemblée nationale, 2008) ou *La Souffrance au travail* (rapport des groupes UMP et NC, 2009). Il co-préside chaque année les rencontres parlementaires sur la santé au travail. Il est aujourd'hui vice-président de la commission des lois de l'Assemblée nationale et président de la communauté d'agglomération Rambouillet Territoires, qui regroupe près de 57 000 habitants.



## Monique Sassier

Médiatrice de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur de 2009 à 2015

Monique Sassier a été inspecteur général de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche de 2005 à 2015. Elle a également occupé le poste de médiatrice des ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur de 2009 à 2015. Auparavant, elle fut chargée de mission au Commissariat général au Plan et fonctionnaire du ministère de la Justice pour le développement des peines alternatives à l'incarcération pendant plus de 15 ans. En 2012, elle fut l'auteur d'un rapport remis au président de la SNCF sur la prévention des incivilités internes et externes. Elle a publié deux ouvrages collectifs sur l'évolution des revenus minimaux, sur l'intérêt de la médiation dans la gestion des conflits et plus récemment sur la prévention des incivilités.



## Loïc Touranchet

Avocat associé du cabinet Actance, spécialiste en droit social

Maître Loïc Touranchet est associé au sein du cabinet Actance depuis 2008. Ses domaines d'expertise sont les relations individuelles et collectives, les restructurations, la gestion des situations de crise (HM, HS, TS), les contentieux individuels et collectifs. Il est titulaire d'un DEA de droit social et d'un DESS juriste d'affaires. Il a également obtenu une spécialisation en droit social et une spécialisation en droit de la Sécurité sociale et de la protection sociale. Il est chargé d'enseignement au CFFOP depuis 2004 (Master II Panthéon-Assas Paris 2).



## Stéphane Volant

Secrétaire général de la SNCF, président du Club inter-entreprises de prévention des incivilités

Stéphane Volant a été le collaborateur de différents hommes politiques français, à l'Assemblée nationale, au Sénat et au Parlement européen, avant de diriger un cabinet de lobbying spécialisé dans le conseil aux États et aux gouvernements. En 1996, il rejoint la SNCF pour occuper successivement les fonctions de conseiller du président puis de directeur des Relations institutionnelles de Loïc Le Floch-Prigent, Louis Gallois et Anne-Marie Idrac. Il passe deux années au sein de la holding du groupe Vinci comme directeur des Relations institutionnelles. En 2008, il est nommé secrétaire général de la SNCF. À ce titre, il dirige les affaires publiques de la SNCF et de ses filiales et exerce notamment la tutelle de la direction de la Sécurité, de la direction des Affaires européennes, du Développement durable, de la Fondation SNCF, de l'Accessibilité. Stéphane Volant est par ailleurs chevalier de la Légion d'honneur et officier de l'Ordre national du Mérite. En 2015, il est nommé administrateur de SNCF Réseau et président de SNCF Développement.



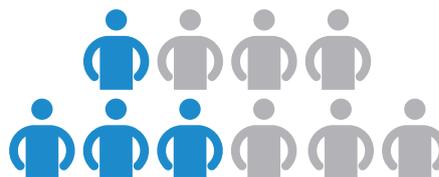
## Yves Struillou

Directeur général du Travail

Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris (1981), Yves Struillou a été nommé inspecteur du travail en 1984 et a exercé ces fonctions de 1984 à 1990. Élève de l'ENA (1992-1994), à sa sortie, il a été nommé au Conseil d'État et affecté à la section sociale de 1997 à 1998, en qualité de maître des requêtes. De mai 1998 à août 2000, il a occupé un poste de conseiller technique auprès de Martine Aubry, alors ministre de l'Emploi et de la Solidarité. Il a ensuite rejoint le Conseil d'État en septembre 2000. Il a été nommé rapporteur public le 1<sup>er</sup> janvier 2006 et a exercé ces fonctions pendant quatre années. En 2009, il a été promu conseiller d'État. Depuis février 2011, il était détaché en qualité de conseiller à la chambre sociale de la Cour de cassation en service extraordinaire. Il a été nommé directeur général du Travail lors du Conseil des ministres du 19 mars 2014. Il a par ailleurs été membre de plusieurs commissions et, en particulier, du Conseil national de l'inspection du travail. Il est l'auteur ou le co-auteur de nombreux ouvrages, rapports et articles de droit du travail.

# Enquête Eléas 2015 : « Les salariés français face aux incivilités au travail »

42 % des salariés  
sont exposés aux incivilités.



## 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 % parmi les 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

### Méthodologie de l'enquête confiée au cabinet Ginger



**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\*), secteur 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.

\* Régions UDA : répartition des départements français en 5 regroupements géographiques (Bassin parisien, Nord-Ouest, Nord-Est, Sud-Ouest, Sud-Est)

# L'open space et l'utilisation non régulée des smartphones développent l'exposition aux incivilités et le mal-être 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 ce jour les résultats de l'enquête exclusive *Les salariés français face aux incivilités au travail*.

Un an et demi après la réalisation d'une première étude sur les incivilités au travail, Eléas poursuit ses recherches et a décidé d'interroger les salariés français sur 3 thématiques principales : l'impact de l'organisation du travail, des usages numériques et des différences générationnelles.

Parmi les résultats marquants, force est de constater que :

- Les salariés restent fortement exposés aux incivilités sur leur lieu de travail : **près d'un salarié sur 2 (42 %) est exposé**. Le niveau reste stable par rapport à 2014.
- **Plus d'un salarié sur 2 (55 %)** considère que **les comportements incivils sont liés à l'âge**, une opinion constante quel que soit l'âge de la personne interrogée.
- Pour un salarié sur 2 (48 %), **les plus jeunes générations (16-34 ans)** sont perçues comme **les plus inciviles**.
- **L'open space favorise le développement des incivilités** : 58 % des salariés ont constaté un plus grand nombre d'incivilités.
- Les salariés sanctionnent **l'utilisation excessive des téléphones portables**, que ce soit en réunion ou en entretien de face à face. Plus d'un salarié sur 2 (53 %) trouve insupportable qu'un collègue réponde à un appel téléphonique **pendant une réunion interne**. Cette proportion est d'autant plus forte chez les plus de 55 ans (65 %). Plus des trois quarts des plus de 55 ans (76 %) déclarent qu'il est insupportable qu'un collègue écrive **des SMS en entretien face à face**. Ces comportements sont davantage tolérés par les plus jeunes générations.

*« Une grande majorité des salariés condamne l'utilisation des téléphones portables en réunion ou en entretien en face à face. Or, leur utilisation est rarement régulée au sein des organisations. On observe également de fortes critiques vis-à-vis de l'open space qui est regardé comme un facteur d'incivilités. Voilà qui pose la question de la préservation du vivre ensemble dans les organisations alors que dans certains contextes le lien social semble se déliter. À bien y réfléchir, cela peut être un manque de considération pour les personnes que manifestent les incivilités. Elles sont de plus en plus mal vécues et beaucoup en souffrent »,* commente Xavier Alas Luquetas, président-fondateur d'Eléas.

# Enquête Eléas 2015 :

## « Les salariés français face aux incivilités au travail »

### Une exposition variable aux incivilités

Si près de la moitié des salariés (42 %) se déclare exposée aux incivilités, tous les secteurs et métiers ne sont pas égaux devant ce phénomène. Sans surprise, **le contact avec des publics extérieurs est ici un facteur important.**

**Sont ainsi surexposées les personnes travaillant à un guichet ou à l'accueil (77 %), dans un commerce (66 %) ou dans les services non marchands, comme l'éducation, la santé, l'action sociale et l'administration (50 %).**

On observe également que **les salariés travaillant en horaires décalés (50 %) sont plus exposés que ceux ayant des horaires classiques (29 %).**

### Des générations différemment sensibles au phénomène

Aujourd'hui, trois générations cohabitent au travail. Chacune d'elles possède ses propres codes de comportement qui peuvent induire des incompréhensions entre salariés, voire un profond mal-être pour certains.

Selon l'enquête, plus d'**un salarié sur 2 (55 %) considère que les comportements incivils sont liés à l'âge. Une opinion partagée par l'ensemble des générations. Les plus jeunes générations sont perçues comme les plus inciviles : pour 1 salarié sur 2 (48 %), les 16-34 ans sont les plus incivils.**

**Par ailleurs, on observe des sensibilités différentes vis-à-vis des incivilités selon les différentes classes d'âge.** Les 20-34 ans se montrent un peu plus affectés par des comportements qui constituent une atteinte au respect de la personne ; tandis que les + de 55 ans réagissent plus vivement à des atteintes aux règles sociales, notamment lorsque l'interlocuteur écrit des mails ou des SMS lors d'une réunion en face à face (76 % rejettent ces pratiques).

**Les conséquences des incivilités sur la productivité et la santé des salariés diffèrent selon les classes d'âge. La génération Y semble plus affectée** (résultats 2014 triés par classe d'âge en 2015) : 67 % des 20-34 ans se sont sentis démotivés par rapport à leur travail (vs 59 % pour les plus de 55 ans) ; 44 % des 20-34 ans ont développé une mauvaise image d'eux-mêmes (vs 29 % pour les plus de 55 ans) ; 34 % des 20-34 ans ont fait une crise de nerfs ou de larmes au travail (vs 21 % pour les plus de 55 ans), etc.

*« Songez que 68 % des salariés se déclarent stressés ou anxieux dans un contexte d'incivilités chroniques et que 52 % en éprouvent des troubles du sommeil, souligne Xavier Alas Luquetas, président-fondateur d'Eléas. De même, il est intéressant de noter que l'impact des incivilités au travail sur l'estime et la confiance en soi est plus fort auprès des jeunes générations. La représentation que l'on a des générations Y et de leur rapport au travail fait qu'on les penserait naturellement plus détachées de ces situations par rapport à leurs aînés ; or il n'en est rien. Les stratégies d'adaptation cognitives (prise de distance) sont moins développées et efficaces pour les jeunes et les rendent de fait plus vulnérables sur les fondamentaux de la personnalité que sont l'estime et la confiance en soi », ajoute-t-il.*

## L'open space, une source d'accroissement des incivilités

**58 % des salariés considèrent que l'open space augmente le nombre des incivilités** (une perception identique quels que soient le secteur d'activité, la taille de l'entreprise ou l'âge des salariés). Un sentiment confirmé par ceux qui y travaillent (59%).

*« Les salariés sont 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 une évolution qu'ils appréhendent et souvent vivent mal. Dans le calcul économique que les entreprises font en choisissant l'open space, il serait pertinent d'intégrer les coûts de mise en œuvre de mesures concrètes de qualité de vie au travail (agencement et configuration des espaces concertés, ateliers d'accompagnement sur le « travailler autrement », mise en place de pratiques et d'espaces de régulation...). Faute de quoi les coûts indirects liés à la démotivation, aux arrêts maladie et au mal-être des personnes risquent de faire pencher la balance dans le mauvais sens », déclare Xavier Alas Luquetas.*

## Les smartphones, source d'irritation

**Près de 40 % des salariés voient régulièrement des collègues consulter leurs téléphones portables ou écrire des mails ou des SMS en réunion et en jugent sévèrement l'utilisation non régulée. Plus d'un salarié sur 2 (53 %) trouve insupportable qu'un collègue réponde à un appel téléphonique pendant une réunion interne.** La proportion est plus forte encore lors d'un entretien en face à face (61 %). Plus de 6 salariés sur 10 (63 %) estiment qu'il est insupportable qu'un collègue écrive un SMS en entretien face à face.

*« Globalement, les salariés sont très critiques concernant l'utilisation intempestive des téléphones portables, que ce soit en réunion ou lors d'un entretien face à face. Actuellement, peu d'entreprises ont mis en place des pratiques adaptées, mais il semble bien que le temps est venu d'une meilleure discipline quant à leur usage », précise Xavier Alas Luquetas.*

**Les plus de 55 ans sont particulièrement excédés :** 65 % d'entre eux déclarent qu'il est insupportable qu'un collègue réponde à un appel téléphonique pendant une réunion interne. Plus de trois quarts des plus de 55 ans (76 %) déclarent qu'il est insupportable qu'un collègue écrive des SMS en entretien face à face.

**Les moins de 35 ans sont plus tolérants mais tout de même agacés :** un salarié sur 2 de moins de 35 ans déclare qu'il est insupportable qu'un collègue réponde à un appel téléphonique pendant une réunion ou écrive des mails et des SMS au cours d'un entretien en face à face.

**Les cadres sont particulièrement exposés, tout comme les salariés des grandes entreprises et ceux évoluant en open space.**

*« Plus le niveau hiérarchique est important, plus la pression technologique est forte. D'une manière générale, l'utilisation compulsive des outils numériques virtualise les relations et dégrade le collectif de travail, avec des conséquences néfastes pour les personnes comme pour les organisations. Or, 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. Là encore, les entreprises doivent accepter de consacrer du temps sur comment repenser le travail, la relation à l'autre, mais aussi le management dans le cadre de ces évolutions technologiques », conclut Xavier Alas Luquetas.*

# Pour mémoire

## Rappel des grands chiffres de l'enquête Eléas 2014

Un tiers des salariés (33 %) est affecté personnellement par les incivilités au travail et en souffre. Pour 54 % des salariés, les incivilités sont le fait des publics extérieurs à l'entreprise et 48 % des collègues de travail. Près d'un salarié sur 2 (46 %) déclare que la situation se dégrade. 77 % des salariés ont déjà souffert de symptômes qui ont eu des répercussions sur leur santé. 75 % des salariés ont déjà souffert de symptômes qui ont eu un effet sur leur productivité.

### TOP 5 des incivilités internes

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

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



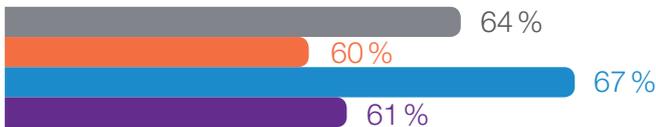
Des visiteurs ne disent ni « bonjour » ni « au revoir »



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



Des visiteurs vous tutoient sans réciprocité



## Symptômes ressentis suite à des incivilités

Stress et anxiété



Démotivation par rapport à son travail



Troubles du sommeil



Difficultés de concentration, oublis, erreurs



Mauvaise image de soi



Difficultés à prendre des initiatives au travail



Comportement agressif



Absence ou arrêt maladie



Sentiment d'insécurité physique



Crise de nerfs ou de larmes au travail



# Les organisateurs du colloque



Fondé en 2001, **Eléas** 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 Eléas 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...).

Eléas 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 Eléas 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.

Eléas bénéficie d'une habilitation IPRP (intervenant en prévention des risques professionnels) , de l'agrément du ministère du Travail  et d'une qualification OPQF (office professionnel de qualification des organismes de formation) .

Eléas est membre de la FIRPS (Fédération des intervenants en risques psychosociaux) .

**Pour plus d'informations :** [www.eleas.fr](http://www.eleas.fr)

**Contact :** Géraldine Dennys / 01 45 86 90 66 / [geraldine.dennys@eleas.fr](mailto:geraldine.dennys@eleas.fr)



## **Jean-Frédéric Poisson** **Député des Yvelines, président du PCD**

Titulaire d'un doctorat en philosophie et d'un master II en droit social, Jean-Frédéric Poisson est député des Yvelines et élu local. Il est également président du Parti Chrétien-Démocrate. Il a exercé la profession de DRH dans la métallurgie et a fondé et dirigé deux entreprises de conseil. Il a publié de nombreux rapports parlementaires sur la question du travail, comme *Prévenir et compenser la pénibilité au travail* (rapport à la commission des Affaires sociales de l'Assemblée nationale, 2008) ou *La Souffrance au travail* (rapport des groupes UMP et NC, 2009). Il co-préside chaque année les rencontres parlementaires sur la santé au travail. Il est aujourd'hui vice-président de la commission des lois de l'Assemblée nationale et président de la communauté d'agglomération Rambouillet Territoires, qui regroupe près de 57 000 habitants.

**Contact :** Alix Fourier-Jeu - Attachée parlementaire de Jean-Frédéric Poisson  
01 40 63 68 76 / [jfpoisson@assemblee-nationale.fr](mailto:jfpoisson@assemblee-nationale.fr)

# Les partenaires du colloque



## Club inter-entreprises pour la prévention des incivilités

Aujourd'hui, les entreprises, publiques ou privées, les administrations, les organismes sociaux en contact avec le public sont confrontés aux incivilités sous toutes leurs formes. Les incivilités couvrent un champ très large, de l'agression verbale aux violences physiques. Elles expriment très souvent l'insatisfaction du client. Elles ont un impact sur l'absentéisme, la motivation, la qualité de service et la performance. Les incivilités sont parfois révélatrices de dysfonctionnements internes susceptibles de générer de l'insatisfaction clients. L'analyse des causes des incivilités nous apprend toujours quelque chose sur les actions à mettre en œuvre.

C'est pourquoi le Club inter-entreprises pour la prévention des incivilités a été créé il y a 4 ans autour de deux volontés : mieux comprendre un phénomène auquel nous sommes tous confrontés, mais aussi sortir du déni pour enclencher des actions concrètes qui produisent des effets grâce au partage de bonnes pratiques. Mc Donald's, Aéroports de Paris, la MAAF, le musée du Louvre, Total Argedis, La Poste, SNCF, La Grande Récré, ERDF, EDF, La Société Générale, BNP Paribas, le groupe Casino, l'APHP, la CPAM, ou encore Picard sont membres du Club.

La dynamique du Club et ses approches innovantes ont favorisé les actions de prévention, les benchmarks opérationnels et le développement des clubs régionaux. Ancrer nos préoccupations et nos actions au plus proche de nos collaborateurs est un point fondamental. Cela permet de répondre concrètement, dans chaque territoire et dans des secteurs d'activité divers, aux spécificités locales sous l'angle du « mieux vivre ensemble », de la prévention des risques et de la qualité de vie au travail.

**Contact :** Florence Abily / 06 07 09 15 44 / [florence.abily@modusvivendiconseil.com](mailto:florence.abily@modusvivendiconseil.com)



Créée en 1947, l'ANDRH est une **association loi 1901 au service des professionnels des ressources humaines** représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Avec plus de 5 000 membres rassemblés dans 80 groupes locaux en France métropolitaine et dans les DROM-COM, elle est la plus grande communauté de professionnels de la fonction RH en France.

Depuis plus de 65 ans, l'ANDRH anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines. Elle joue un rôle majeur dans le débat RH en suscitant les échanges, en favorisant la coopération de l'ensemble des acteurs et décideurs et en affirmant sa vision. Sa mission est d'échanger les bonnes pratiques et de développer le professionnalisme de ses adhérents, promouvoir la contribution de la fonction RH à l'amélioration des performances des organisations publiques et privées et représenter les DRH auprès des pouvoirs publics, des médias et des partenaires sociaux.

Afin d'anticiper les mutations qui se profilent et de répondre aux besoins de ses adhérents, l'ANDRH pratique une veille permanente. Celle-ci s'appuie à la fois sur la réalisation d'études, les travaux menés au sein de ses groupes locaux, des commissions nationales, et les événements qu'elle organise pour nourrir la réflexion sur les grandes thématiques RH.

Membre fondateur de l'European Association for People Management (EAPM), qui aujourd'hui regroupe une trentaine de pays, et de la Fédération méditerranéenne des ressources humaines (FMRH), l'ANDRH est également très présente à l'international, soucieuse d'aider au développement et à l'amélioration de l'efficacité du milieu RH à travers le monde.

**Pour plus d'informations :** [www.andrh.fr](http://www.andrh.fr)

**Contact :** Cindy Franc / 01 56 88 18 36 / [cfranc@andrh.fr](mailto:cfranc@andrh.fr)

# Contact presse

## Agence Ozinfos

Xavier Roc / 01 42 85 47 27 / 06 27 26 49 65 – [eleas@ozinfos.com](mailto:eleas@ozinfos.com)