Les entreprises médiatiques belges francophones face au cyberharcèlement de leurs travailleuses et travailleurs

Sylvain MALCORPS, Manon LIBERT, Florence LE CAM

Les Carnets du LaPIJ

Laboratoire des pratiques et des identités journalistiques

N. 4 - 2022

ULB ReSIC Centre de recherche en information et communication · Atelier -30- · LABINTER · UMONS Université de Mons · MICA · AJP · FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES

ISSN 2684-6608

Les Carnets du LaPIJ
Laboratoire des pratiques et identités journalistiques

N. 4 - 2022

Les entreprises médiatiques belges francophones face au cyberharcèlement de leurs travailleuses et travailleurs

Sylvain MALCORPS, Manon LIBERT, Florence LE CAM

Comité éditorial

Laurence DIERICKX (Université libre de Bruxelles)
Marie-Claude DUPONT (Université de Montréal)
Carlo GUBITOSA (Université libre de Bruxelles)
Manon LIBERT (Université de Mons)
Sylvain MALCORPS (Université Saint-Louis – Bruxelles et ULB)
Florian TIXIER (IJBA, Bordeaux Montaigne et ULB)
Alexia VIDALENCHE (ULB et Université Paul Valéry Montpellier 3)
Victor WIARD (Université Saint-Louis – Bruxelles et ULB)

Éditeurs responsables : Manon LIBERT, David DOMINGO, Florence LE CAM

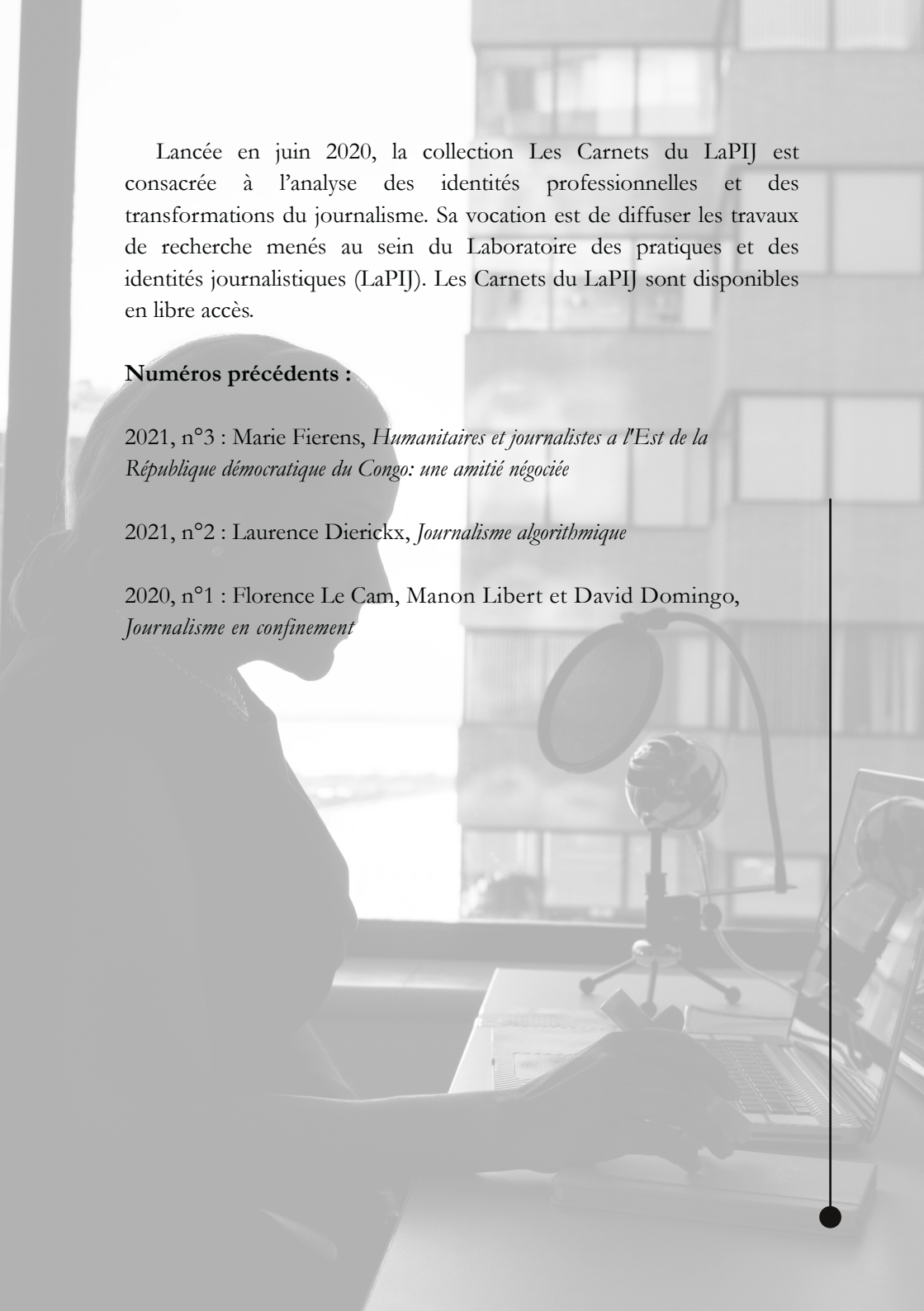
Lancée en juin 2020, la collection Les Carnets du LaPIJ est consacrée à l'analyse des identités professionnelles et des transformations du journalisme. Sa vocation est de diffuser les travaux de recherche menés au sein du Laboratoire des pratiques et des identités journalistiques (LaPIJ). Les Carnets du LaPIJ sont disponibles en libre accès.

Numéros précédents :

2021, n°3 : Marie Fierens, *Humanitaires et journalistes a l'Est de la République démocratique du Congo: une amitié négociée*

2021, n°2 : Laurence Dierickx, *Journalisme algorithmique*

2020, n°1 : Florence Le Cam, Manon Libert et David Domingo, *Journalisme en confinement*



Remerciements

Nous tenons à remercier l'ensemble des participantes et participants à cette enquête. Merci à elles et eux pour le temps qui nous a été accordé, ainsi que pour leur posture ouverte et constructive relative aux solutions à apporter afin d'agir contre les violences numériques ciblant les travailleuses et travailleurs médiatiques en Belgique francophone.

Merci également à la Fédération Wallonie-Bruxelles, en particulier au Ministère de l'Enfance, de la Santé, de la Culture, des Médias et des Droits des femmes et au Ministère du Budget, de la Fonction publique, de l'Égalité des chances et de la tutelle sur Wallonie-Bruxelles, qui ont accordé le financement à l'AJP pour la réalisation de cette étude. Merci également à leurs administrations, le Service général de l'Audiovisuel et des Médias et la Direction de l'Égalité des chances.

Merci à l'AJP, en particulier à Martine Simonis et Camille Loiseau, pour l'accompagnement prodigué au cours de la conduite de l'enquête.

Enfin, merci aux membres du Comité éditorial des Carnets du LaPIJ pour leurs relectures et leurs conseils.

Table des matières

Introduction. Les entreprises médiatiques belges francophones face au cyberharcèlement de leurs travailleuses et travailleurs 11

1. Types et conséquences du cyberharcèlement visant les travailleuses et travailleurs médiatiques et leur organisation 20
2. L'intervention de l'organisation médiatique et des managers face aux risques et conséquences du cyberharcèlement sur leurs travailleuses et travailleurs 23
3. Le projet de recherche et sa méthodologie 27

Chapitre 1. Agir dans les médias face aux violences numériques 35

1. Les protocoles en vigueur chez O1 37
2. Les protocoles en vigueur chez O2 51
3. Les protocoles en vigueur chez O3 62
4. Les protocoles en vigueur chez O4 70
5. Les protocoles en vigueur chez O5 79
6. Discussion 83

Chapitre 2. Représentations des managers : violences numériques et actions à mener 90

1. Représentations du cyberharcèlement et des victimes : un phénomène protéiforme difficile à définir 91
2. Représentations des actions à envisager, à mener 116
3. Perceptions des responsabilités et des politiques à mener 139
4. Discussion 152

Conclusion générale 156
Notes 172
Références 178

Résumé

Ce Carnet du LaPIJ propose les résultats d'une enquête inédite portant sur les modalités de traitement des cas de cyberharcèlement de travailleuses et travailleurs médiatiques au sein de cinq organisations médiatiques d'importance actives en Belgique francophone. Par l'analyse des discours de 22 managers des médias (top managers, responsables des services « juridique », « ressources humaines », « rédaction », « I.T. », etc.) récoltés lors d'entretiens individuels et de focus groups, nous montrons dans un premier temps que les organisations médiatiques étudiées agissent face à ces violences par le biais de trois grandes modalités d'intervention : des protocoles de signalement (structurer le signalement des violences rencontrées par les victimes), d'intervention (apporter un soutien aux victimes et agir vis-à-vis des agresseuses et agresseurs) et de prévention (se prémunir des conséquences des violences par la sensibilisation et la formation des travailleuses et travailleurs). Nous observons, néanmoins, que le niveau de formalisme de ces protocoles varie grandement d'une entreprise à l'autre, avec pour conséquence de favoriser une individualisation du rapport au cyberharcèlement dans l'entreprise. Dans un second temps, nous identifions que ces modalités d'intervention sont intimement liées aux perceptions que les managers de l'enquête ont du phénomène de cyberharcèlement (vu comme flou et protéiforme), des actions à envisager ou à mener pour le combattre et des responsabilités qu'elles et ils estiment être les leurs ou non. Ces perceptions apparaissent comme plus ou moins informées, en partie liées aux responsabilités qu'elles et ils assignent à leur média, et témoignent d'une tension entre tentatives de prise en compte du cyberharcèlement et mise à distance de leur propre responsabilité. Le cyberharcèlement est parfois davantage perçu comme le problème d'un individu, et non comme un enjeu pour l'organisation. Sur base de ces résultats, nous proposons trois hypothèses de travail et une liste de 19 recommandations concrètes destinées aux organisations médiatiques, aux pouvoirs publics, au pouvoir judiciaire et aux organismes de formation des travailleuses et travailleurs médiatiques afin de réfléchir, accompagner et lutter contre les conséquences du cyberharcèlement.

Sylvain MALCORPS est chercheur postdoctoral à l'Université Saint-Louis Bruxelles. Ses travaux portent sur l'étude des enjeux économiques, politiques et sociaux émergents liés à la digitalisation de l'information. En particulier, il s'intéresse aux implications de ces enjeux pour les organisations médiatiques et culturelles.

Manon LIBERT est chargée de cours à l'Université de Mons. Co-responsable du Laboratoire des pratiques et des identités journalistiques (LaPIJ, ULB-UMONS), elle est membre des Centres de recherche CeRIS (UMONS) et ReSIC (ULB). Ses recherches portent sur les identités professionnelles, les conditions de travail et les carrières des journalistes.

Florence LE CAM est professeure à l'Université libre de Bruxelles, co-responsable du Laboratoire des pratiques et identités journalistiques (LaPIJ-ULB-UMONS) et membre des laboratoires ReSIC (ULB) et Arènes (Université de Rennes 1). Ses recherches portent sur les identités journalistiques et leurs confrontations aux enjeux historiques et contemporains. Elle est co-éditrice de la revue Sur le journalisme (www.revue.surlejournalisme.com).

Les entreprises médiatiques belges francophones face au cyberharcèlement de leurs travailleuses et travailleurs

Représentations, rôles et actions des managers face au cyberharcèlement

Sylvain MALCORPS
Manon LIBERT
Florence LE CAM

Le cyberharcèlement visant les journalistes dans le cadre de leur travail est un phénomène qui s'est significativement accru ces dix dernières années en Europe (Nielsen, Gorwa et de Cock Bunin, 2019). 53 % des journalistes en emploi dans les pays membres du Conseil de l'Europe déclarent, en 2017, en avoir été récemment victimes (Clark et Grech, 2017) sur les réseaux socionumériques, par e-mails, sms ou toute autre application relevant des technologies de l'information et de la communication (TIC). Les professionnelles et professionnels de l'information font aujourd'hui face à de multiples formes d'agression (surveillance, dévoilement d'informations personnelles, bombardement de messages, discours de haine, menaces, intimidations, etc.) qui ont pour conséquences de les affecter et d'altérer leurs conditions de travail, ainsi que plus généralement d'affecter le processus de production d'une information libre dans les démocraties occidentales (Ferrier et Garud-Patkar, 2018; RSF, 2018).

L'existence de critiques parfois violentes à l'encontre des journalistes n'est pourtant pas un phénomène nouveau (Jacquet, 2020 ; Philibert, 2017). Tout comme les organisations médiatiques qui les emploient, les travailleuses et travailleurs médiatiques sont, depuis des décennies, l'objet d'attaques virulentes. Victimes d'attaques physiques, sous pression dans différents types de conflits (économiques, politiques, mafieux, de guerre, etc.), figures malmenées des élites, les journalistes sont la cible de violences perpétrées dans le contexte de leur travail en ce qu'elles et ils sont précisément des journalistes (Le Cam, Pereira et Ruellan, 2021). Allant des discours violents aux assassinats, ces violences peuvent prendre des formes multiples, et être causées par différentes sources. Parmi celles-ci, on retrouve d'une part des acteurs liés à des forces politique, économique, sociale en présence, désireux de faire valoir un agenda (Baisnée et al., 2021) ; d'autre part les modalités contemporaines de l'organisation du travail, des carrières et des relations interpersonnelles (avec les collègues, la hiérarchie, les sources, etc.) au sein des organisations médiatiques qui les emploient (Libert, 2019 ; Le Cam, Libert et Ménalque, 2021), ou encore les critiques et actes agressifs de la part des publics du journalisme. Ainsi, tant aux États-Unis qu'en Europe, en Asie ou en Afrique, l'histoire de la presse au XXème siècle est marquée par la présence de cas où des groupes de citoyennes et citoyens stimulé·e·s par des élites propagandistes de bords variés ont violemment attaqué verbalement et/ou physiquement des journalistes (Waisbord, 2020a). Cependant, au siècle dernier, il était difficile pour ces individus de faire entendre leurs positions en dehors d'un réseau social restreint et l'organisation des attaques était une entreprise coûteuse : « Individuals and groups willing to threaten news organizations had to use time-consuming tactics such as writing letters to newspapers, penning diatribes in like-minded publications, staging marches in front of newsrooms, and physical confrontations with journalists » (Waisbord, 2020a : 1032). Le développement et la popularisation des nouvelles technologies de l'information au cours de la décennie 1990 ont marqué un tournant dans les modalités de réalisation de ces violences perpétrées par les publics.

Dans un univers où la parole peut circuler comme jamais auparavant, il est désormais aisé pour les citoyennes et citoyens qui désirent attaquer des médias ou des journalistes de se regrouper et d'accéder à des informations à leur sujet (Löfgren Nilsson et Örnebring, 2016; RSF, 2018). Dans ce contexte, procéder à des intimidations de journalistes sur Internet est devenu une activité facile à mettre en œuvre et peu coûteuse en temps ou en moyens (Waisbord, 2020a).

Outre ces facteurs techniques, le phénomène du cyberharcèlement à l'encontre des travailleuses et travailleurs médiatiques gagne aujourd'hui en importance du fait de facteurs liés aux effets d'idéaux professionnels journalistiques, aux modèles de revenus en ligne privilégiés par les organisations médiatiques, et aux idéologies politiques contemporaines. Premièrement, les auteures et auteurs d'actes abusifs en ligne à l'encontre des journalistes tirent aujourd'hui profit des exigences de visibilité et d'accessibilité vis-à-vis des publics que les organisations médiatiques intiment à leurs employées et employés, ou que ces personnes s'imposent directement à elles-mêmes (Orgeret, 2020). Journalistes et médias ont vu dans les heures de gloire des idéaux liés au Web 2.0. (ou Web participatif dans la décennie 2000) une nouvelle manière de rencontrer des normes et des idéaux professionnels, tels que ceux d'être au service du public ou de construire des liens de confiance avec les publics (Heinonen, 2011; Usher, 2014). En parallèle, ces exigences de visibilité et d'accessibilité en ligne sont apparues comme de nouveaux moyens afin de promouvoir le contenu d'information et la construction d'une identité de marque, à la fois pour le média et les journalistes (Tandoc et Vos, 2016). Deuxièmement, de telles exigences sont devenues d'autant plus pressantes à rencontrer qu'un nombre important d'entreprises médiatiques accroissent la proportion de revenus qu'elles tirent de leurs activités en ligne (édition de contenus, exploitation de la publicité, etc.), qu'elles dépendent en partie des plateformes pour y parvenir (les réseaux socionumériques, les moteurs de recherche, etc.) et qu'elles sont en situation de compétition pour capter l'attention volatile des publics sur Internet (Malcorps, 2020; Sebbah, Sire et Smyrnaios, 2020). Les

travailleuses et travailleurs médiatiques et leur hiérarchie sont désormais amené·e·s à gérer une situation paradoxale qui consiste, selon le chercheur Camille Alloing, à devoir « s'insérer dans une économie numérique dont un des leviers est la question affective tout en devant gérer ce que les interactions provoquent[1] » . Enfin, l'expansion des discours et des actes abusifs visant les journalistes semble pour une part également liée aux vagues populistes contemporaines observables dans les démocraties occidentales (Quandt, 2018 ; cité par Orgeret, 2020). Dans un tel contexte, l'optimisme des premiers temps relatif aux interactions publics-journalistes par le biais d'outils numériques a aujourd'hui laissé la place, chez beaucoup de travailleuses et travailleurs médiatiques, à une crainte grandissante vis-à-vis des messages viraux, des discours populistes, de la désinformation et des attaques orchestrées à l'encontre de leurs sources (Orgeret, 2020).

Le phénomène du cyberharcèlement des journalistes interpelle donc. Il apparait lié à la présence d'outils techniques et d'idéaux professionnels favorisant la visibilité des journalistes et la promotion des interactions avec leurs publics en ligne (Löfgren Nilsson et Örnebring, 2016), autant qu'il participe et résulte de différentes faiblesses présentes dans nos démocraties occidentales contemporaines (Obermaier, Ofbauer et Reinemann, 2018 ; Ziegele, Springer, Jost et Wright, 2017), voire d'une « brutalisation » de l'espace public (Badouard, 2018). Il interpelle également en ce que les femmes journalistes y sont exposées d'une façon singulière : alors que les hommes journalistes sont d'abord critiqués pour leurs opinions ou pour la qualité de leur travail (De Vuyst, 2019 ; Orgeret, 2020; Holton et al., 2021), les femmes journalistes sont, quant à elles, particulièrement visées par des attaques sexistes (humiliations portant sur le physique, leur genre, menaces de viol, etc.) (De Vuyst, 2017 ; IFJ, 2018). Cette articulation singulière de la nature des attaques en fonction du genre de la victime s'ajoute aux constats déjà posés selon lesquels les femmes journalistes sont généralement plus exposées à des risques de (cyber)harcèlement ou d'intimidation au travail que leurs collègues masculins (Everbach, 2018 ; Koirala, 2020 ; Stahel et Schoen, 2020),

comme c'est d'ailleurs le cas en Belgique (Van Leuven et al., 2019). Les attaques s'articulent ainsi en fonction du genre, mais aussi des origines de la victime – où le racisme peut s'ajouter à des violences de genre –, et des orientations sexuelles supposées ou rendues publiques.

S'il n'est pas incriminé tel quel par le Code pénal belge, le cyberharcèlement peut être poursuivi et rattaché – en fonction des cas – aux infractions relatives au harcèlement moral (article 442bis du Code pénal), au harcèlement au travail (article 119 du Code pénal social), ainsi qu'à d'autres infractions voisines (injure, calomnie, atteinte à l'honneur et à la vie privée, menace, sexisme, usurpation d'identité, etc.) (Colette-Basecqz, 2018)[2]. Dans le cas spécifique des travailleuses et travailleurs médiatiques, la poursuite des actes de cyberharcèlement à leur encontre est par ailleurs rendue difficile par le fait que l'infraction (par exemple, la calomnie, l'appel à la haine, etc.) passe souvent par l'expression d'une opinion écrite via un canal privé ou public. L'infraction peut alors entrer dans la catégorie « délit de presse » (article 150 de la Constitution belge) et nécessiter un renvoi devant une Cour d'assises, ce qui est un processus long, coûteux et implique la constitution d'un jury. Les cas de cyberharcèlement à caractère raciste peuvent, quant à eux, passer directement devant le Tribunal correctionnel[3].

Le phénomène du cyberharcèlement que peuvent rencontrer les travailleuses et travailleurs médiatiques, comme dans le cas d'autres catégories professionnelles, désigne ainsi « la mise en exécution dans un contexte professionnel de tout comportement agressif à l'encontre d'une victime ou d'un groupe de victimes par l'entremise des TIC » (De Stefano, Durri, Stylogiannis et Wouters, 2020 : 17). Le cyberharcèlement au travail apparait ainsi caractérisé par une conduite agressive répétitive perpétrée par un ou des individus par le biais des TIC, dans le but de nuire à l'intégrité psychique ou physique de victimes pouvant difficilement se défendre, et qui résulte ou engendre des formes d'abus de pouvoir entre les victimes et les auteures ou auteurs (Dilmaç et Kocadal, 2019 ; Olweus, 1999 ; Smith et al., 2008). Le caractère répétitif ne constitue cependant pas toujours un facteur central et nécessaire à la qualification d'un fait de

cyberharcèlement[4] : la divulgation d'une information sensible une seule fois en ligne (par e-mail, via les réseaux socionumériques, etc.) peut avoir des effets néfastes sur le temps long (Dupré, 2018). En Belgique, l'envoi d'un seul message par e-mail peut d'ailleurs être considéré comme du harcèlement électronique s'il est établi que l'auteure ou l'auteur avait une volonté d'importuner, de perturber ou de causer un dommage au destinataire du message (Rosier, 2010). Le phénomène du cyberharcèlement est aussi singulier car le maintien de l'anonymat des agresseuses et agresseurs est facilité, en ce que les actes agressifs peuvent être perpétrés à tout moment avec un haut degré de répétition et de portée, et que les mécanismes formels ou informels de contrôle social sont limités par la technique (comme, par exemple, le fait de voir la réaction physique de la victime, etc.) (West et al., 2014). Les actes de cyberharcèlement en contexte professionnel peuvent, par ailleurs, être l'œuvre tant d'usagers que de la hiérarchie, de collègues ou de subordonnées et subordonnés (Dupré, 2018).

Depuis quelques années, le cyberharcèlement des travailleuses et travailleurs médiatiques en général, et des journalistes en particulier, a été dépeint et exploré au travers d'œuvres culturelles telles que les documentaires *A dark place* (Javier Lurque, 2018), *Je ne suis pas une salope* (Marie Portolano, 2021), *#SalePute* (Florence Hainaut et Myriam Leroy, 2021) ou dans la littérature avec, par exemple, *Les yeux rouges* (Myriam Leroy, 2019). Ces créations sont venues faire écho à l'addition de témoignages et d'actions judiciaires plus ou moins médiatisés de femmes et d'hommes journalistes afin de poursuivre les auteures et auteurs de violences numériques. Au cours des dix dernières années en Belgique francophone, ces actions sont venues conférer des voix, et parfois des visages, à ce phénomène et ont également contribué à une prise de conscience sociale et politique des impacts du cyberharcèlement sur cette catégorie de travailleuses et de travailleurs et sur la vie démocratique du pays. En témoignent, par exemple, les récentes recommandations publiées par la Commission européenne (mars 2021) au sujet de la protection des journalistes et qui comportent un volet complet sur la sécurité numérique

des professionnelles et professionnels de l'information[5]. C'est également au cours de la dernière décennie que des travaux académiques visant à analyser les ressorts et les conséquences du cyberharcèlement des travailleuses et travailleurs médiatiques se sont davantage structurés en Belgique, d'abord en tentant d'évaluer l'ampleur du phénomène et les conséquences sur les victimes. Ainsi, l'enquête nationale *Portrait des journalistes belges en 2018* a permis de repérer que, parmi les journalistes ayant déclaré avoir été victimes d'intimidations, 19,9 % (cela représente 49 personnes) ont été victimes d'intimidations en ligne (et parmi ces 19,9 %, 45,7 % ont été intimidés par des messages privés sur les réseaux sociaux et 55,8 % par des messages publics sur les réseaux sociaux) (Van Leuven et al., 2019). En Flandre, De Vuyst (2020) a approfondi la question en étudiant comment les journalistes et chroniqueurs victimes de violences en ligne vivaient cette situation et les stratégies mises en place afin d'y faire face.

Tant en Belgique qu'à l'étranger, rares sont pourtant les travaux à avoir étudié comment les organisations médiatiques prennent en compte et traitent les éventuels cas de violences numériques survenant en leur sein et affectant tant les travailleuses et travailleurs que l'entreprise elle-même (Holton et al., 2021). C'est cette perspective qui a été adoptée dans cette recherche. Une approche par le management des médias se révèle pertinente vis-à-vis de ce phénomène afin d'étudier la singularité du développement et des effets des violences numériques dans l'écosystème des médias belges. La recherche en management des organisations médiatiques et culturelles vise justement à étudier le fonctionnement singulier de ce type d'organisations, leurs stratégies et les pratiques particulières qui s'y déploient (Rohn et Evens, 2020). En effet, ces organisations sont uniques en raison des rôles et fonctions démocratiques attribués aux médias dans nos sociétés européennes, des caractéristiques économiques uniques des produits médiatiques, de la variété des moyens de production, et de la diversité des expertises professionnelles nécessaires dans la production, ce qui induit des défis particuliers en termes de coordination des travailleuses et travailleurs (Lowe, 2016). Les entreprises médiatiques sont des organisations pluralistes et des lieux de tensions : le

management y est délicat, en raison notamment du caractère symbolique des contenus médiatiques produits et de ses caractéristiques économiques spécifiques. Et pourtant, comme dans toute autre organisation, les managers jouent un rôle central dans la structuration et la mise en place des stratégies politiques et économiques, ainsi que dans la préservation de la responsabilité sociale de l'entreprise, et dans le contrôle, l'orientation et la protection des personnes employées. En ce sens, le cyberharcèlement vient, tout comme les autres formes de harcèlement, interroger frontalement la place, le rôle, les actions et la légitimité des managers (Dupré, 2018). Le cyberharcèlement en contexte professionnel remet sur le devant de la scène la responsabilité de l'entreprise dans les enjeux humains et psychosociaux du rapport au travail (Douesnard, 2018). Dans le cas des médias, ces violences invitent tout particulièrement à considérer de façon plus transversale la protection des journalistes salarié·e·s et indépendant·e·s, en interrogeant les enjeux législatifs, éducatifs, de genre, de propriété des médias ou des conditions de travail qui lui sont liés (Carlsson et Pöyhtäri, 2017).

L'objectif général de cette étude, menée en concertation avec l'Association des journalistes professionnels (AJP), est donc de réaliser une première enquête qualitative portant sur l'identification de dispositifs de prévention, de soutien et d'accompagnement des travailleuses et travailleurs médiatiques (journalistes, animatrices et animateurs, présentatrices et présentateurs, etc.) victimes de cyberharcèlement, et qui sont éventuellement proposés par des organisations médiatiques actives en Belgique francophone. L'enquête, réalisée en période de pandémie et de confinement plus ou moins ferme, a reposé sur la réalisation d'entretiens et de focus groups auprès d'une diversité de personnels (éditoriaux, techniques, juridiques, etc.) d'entreprises médiatiques belges. L'objectif était d'étudier les modalités de traitement et de prévention de cas de cyberharcèlement des travailleuses et travailleurs médiatiques, en allant directement interroger les responsables du management des médias. L'hypothèse principale de ce travail est que les top managers et les managers intermédiaires de ces organisations, que ces personnes soient

rattachées à la rédaction ou à d'autres services (ressources humaines, service juridique, sécurité, IT, etc.), peuvent jouer un rôle dans la mise en place de tels protocoles ou dans leur absence. De fait, ces managers développent non seulement des représentations, mais aussi des attitudes et des rôles spécifiques face aux problèmes de cyberharcèlement rencontrés par leurs employées et employés.

Le cyberharcèlement, conçu tout d'abord comme une porte d'entrée dans cette étude, s'est vu au cours de l'enquête étoffé d'un ensemble plus varié de violences numériques pointées par nos intervenantes et intervenants. Dépassant le cas strict du cyberharcèlement, nous avons identifié un ensemble hétérogène de « violences numériques » qui consistent en une variété de discours et d'actes jugés comme abusifs, violents et qui viennent affecter à des degrés divers les travailleuses et travailleurs médiatiques dans le cadre de leur travail. Par conséquent, il est important de comprendre que, dans cette enquête, les propos tenus par les managers tendent à mêler le cyberharcèlement avec d'autres formes de violence rencontrées par les journalistes dans le cadre de leur travail. C'est donc un phénomène polymorphe que l'on se propose d'étudier ici, par le prisme des manières dont les managers de médias perçoivent et gèrent les effets de ces violences. Ce faisant, ce numéro des Carnets du LaPIJ offre une perspective inédite sur les modalités de gestion contemporaines des violences en contexte professionnel au sein des organisations médiatiques en Belgique francophone.

La suite de cette introduction s'organise en trois sous-parties. Dans la première, nous exposons les types et les conséquences du cyberharcèlement sur les travailleuses et travailleurs, ainsi que sur leurs employeuses et employeurs. Dans la deuxième, nous envisageons les défis de l'implication et de la responsabilité des lignes hiérarchiques des organisations médiatiques au sujet du cyberharcèlement. Enfin, dans la troisième, nous détaillons la problématisation et la méthodologie suivie pour réaliser ce travail de recherche.

1. Types et conséquences du cyberharcèlement visant les travailleuses et travailleurs médiatiques et leur organisation

C'est dans le contexte précédemment décrit que les cas de cyberharcèlement de journalistes ont gagné de plus en plus en visibilité. Des facteurs tels que le genre de l'individu, la taille du média et le degré d'exposition (de visibilité) de la travailleuse ou du travailleur médiatique – tant en ligne qu'en télévision, par exemple – ont été identifiés comme pouvant favoriser la survenance du cyberharcèlement (Lewis, Zamith et Coddington, 2020 ; Waisbord, 2020b). Les formes de violences rencontrées par les individus et perpétrées par les TIC sont diverses. Des études se sont essayées au développement d'une typologie des formes de violences rencontrées (voir par exemple Gatewood et al., 2020 ; Vepsä, 2021), tout en admettant qu'il s'agit là d'un exercice périlleux car les catégories proposées se croisent fréquemment, se recoupent parfois et s'additionnent souvent[7]. Ainsi, Vepsä (2021 : 5-7) indique que des personnalités publiques comme les journalistes peuvent être les victimes aussi bien de cyberharcèlement que de discours de haine[8], de *doxing* (récolte et publication en ligne d'informations privées relatives à une personne), de *hacking* (détournement ou appropriation des dispositifs numériques privés d'un individu), de *revenge porn* (menace d'usage, usage et publication de messages/images à caractère sexuel sans le consentement de toutes les parties), d'usurpation d'identité numérique, de *cyberstalking* (traque malveillante et espionnage des activités numériques d'un individu), de raids (bombardement de messages en provenance d'une multitude d'émetteurs), de propos humiliants en ligne, etc. D'autres soulignent la grande présence du harcèlement sexiste visant majoritairement les journalistes femmes (Miller et Lewis, 2020) ou du discours de haine sexiste en ligne (Gatewood et al., 2020).

Pour les travailleuses et travailleurs médiatiques, comme pour d'autres catégories professionnelles, il apparait donc légitime d'inviter à penser le cyberharcèlement dont elles et ils peuvent éventuellement faire l'objet dans le cadre de leur travail comme une forme de violence rencontrée

dans la réalisation de leur activité professionnelle. Ces violences pourraient correspondre à une forme de « violence au travail » telle que le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale la comprend, en ce sens que les violences numériques peuvent engendrer des risques psychosociaux pour les travailleuses et travailleurs qui en sont victimes[9]. En Belgique, les risques psychosociaux sont définis comme :

> […] la probabilité qu'un ou plusieurs travailleurs subissent un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger[10].

En effet, les diverses formes de harcèlement survenant dans un contexte professionnel ont été identifiées comme liées à un accroissement des risques psychosociaux pour les travailleuses et travailleurs qui en font l'objet. Elles peuvent induire sur les victimes des dommages psychiques (angoisses, dépressions, etc.), des dommages physiques (troubles du sommeil, de la digestion, de l'hypertension, etc.), une altération des capacités au travail (absences répétées, baisse de la productivité, etc.) et une altération des rapports aux autres dans le travail (difficultés à communiquer, augmentation des conflits, etc.)[11]. De tels effets ont été identifiés chez les victimes de cyberharcèlement en contexte professionnel, avec la manifestation de symptômes psychiques (dépression, anxiété, peur, insomnies, etc.) et de symptômes physiques (perte de poids, fatigue, maux de tête, problèmes cardio-vasculaires, etc.) (Dupré, 2018 ; Park et Choi, 2019). Dans le cas spécifique de journalistes cyberharcelé·e·s, des conséquences comme l'apparition de troubles alimentaires ou de surconsommation d'alcool, consécutives aux agressions, ont été documentées (Holton et al., 2021). Ce faisant, les effets des violences rencontrées sur le lieu de travail, en ce compris les violences

numériques, conduisent les victimes à investir de l'énergie dans le traitement d'un problème plutôt que dans l'accomplissement des tâches et des missions qu'elles ont à effectuer.

Outre ces effets génériques concernant potentiellement toute catégorie de travailleuses et de travailleurs exposée au harcèlement et au cyberharcèlement en contexte de travail[12], il existe des risques spécifiques dans le cas où ce sont des journalistes qui subissent des actes ou des discours abusifs en ligne. Cette spécificité des risques doit être saisie en miroir des rôles démocratiques attribués aux organisations médiatiques et à leurs journalistes en Europe occidentale (Lowe, 2015), dans le cadre de la défense de la liberté d'expression, dans la capacité des citoyennes et des citoyens à accéder à de l'information ou dans le degré de qualité des débats publics au sein d'une société démocratique (Conseil de l'Europe, 2016). Ainsi, de précédents travaux ont identifié que les violences numériques avaient des effets sur les pratiques individuelles des journalistes (autocensure à propos de certains sujets, stratégies d'évitement sur les réseaux socionumériques, etc.) (Löfgren Nilsson et Örnebring, 2016 ; Binns, 2017) ; des effets sur la carrière des journalistes victimes – en particulier celle des femmes[13] – avec un départ de la profession ou des changements dans les rubriques pouvant être couvertes (Binns, 2017 ; CSA, 2020 ; Stahel et Schoen, 2020) ; des effets sur le pluralisme des voix et des opinions entendues dans le journalisme avec une mise au silence (volontaire ou non, consciente ou non) des victimes (Nettleton, 2015 ; Van Leuven et al., 2019) ; des effets sur les conditions de travail au sein des rédactions, avec l'apparition de tensions au sujet des suites à donner aux violences numériques enregistrées, ainsi que des effets sur la perception que les publics ont de la qualité du travail journalistique réalisé (Obermaier, Hofbauer et Reinemann, 2018).

Enfin, les risques liés au cyberharcèlement en contexte de travail ne concernent pas uniquement les victimes directes : employeuses et employeurs sont également concerné·e·s et impacté·e·s par les effets de telles violences. Dans le cas du harcèlement au travail, il a déjà été identifié que ces violences affectaient négativement les performances

organisationnelles en termes de cohésion au travail, de créativité et d'innovation (Djurkovic, McCormack et Casimir, 2008), de même qu'elles augmentaient le taux d'absentéisme et le taux de rotation du personnel (Begley, 1998). Des effets similaires ont été observés dans le cas du cyberharcèlement en contexte de travail, avec des entreprises affectées par une baisse de la motivation des salariées et des salariés, l'accroissement de l'absentéisme et des démissions (Dupré, 2018). Ces effets engendrent des surcoûts financiers pour les organisations (au niveau des processus de recrutement et de formation des nouvelles personnes engagées), de même qu'ils peuvent venir altérer les normes en vigueur dans l'organisation (comme la loyauté envers l'entreprise) (Keskin et al., 2016). La réputation des entreprises peut aussi être durablement affectée par la présence de cas de cyberharcèlement, particulièrement dans le cas où l'organisation ne réagit pas pour tenter d'y mettre un terme (Whitty et Carr, 2005).

2. L'intervention de l'organisation médiatique et des managers face aux risques et conséquences du cyberharcèlement sur leurs travailleuses et travailleurs

Le cyberharcèlement au travail des travailleuses et des travailleurs médiatiques est donc relié à une variété de risques (psychosociaux, financiers, opérationnels, etc.) auxquels se retrouvent exposé·e·s tant les victimes, leurs collègues que les managers. Se pose, dès lors, la question des manières avec lesquelles l'organisation va prendre en compte de tels risques, les formaliser et éventuellement y répondre. Et cette question n'est pas anodine.

La problématique de la gestion des risques en entreprise, si elle n'est pas nouvelle, a connu une montée en complexité au cours des cinquante dernières années. Hassid (2008 : 6-27) défend que ce processus a connu deux phases majeures. La première, entre 1970-1980, est marquée par la prise en compte par les entreprises occidentales de « risques collectifs » (politiques, économiques, socioculturels et technologiques) alors que la

financiarisation des économies croît et que les firmes recourent davantage aux assurances pour se protéger. En réponse, les compagnies d'assurance imposeront à leurs clientèle la mise en place de protocoles de prévention et d'action face aux risques. La deuxième phase, entre 1990-2000, verra la prise en compte délibérée de nouvelles catégories de risques, en particulier les risques physiques, moraux et informationnels, face aux conséquences desquels la responsabilité des entreprises peut être engagée. Des textes de loi et la jurisprudence viendront consacrer les droits et les devoirs des organisations en la matière. Dans le cas qui nous intéresse, en Belgique, les phénomènes de la violence au travail et du harcèlement moral ou sexuel au travail ont ainsi été compris dans la loi du 4 août 1996, réformée en 2014, relative au bien-être des travailleurs dans l'exécution de leur travail, avec notamment le recours au concept de risques psychosociaux. Ce texte stipule les dispositions légales auxquelles doivent se conformer les employeuses et employeurs en la matière, comme le fait de prévoir une analyse des risques et une réflexion au sujet des mesures à prendre pour faire face aux violences entre collègues ou aux comportements abusifs perpétrés par des tiers[14]. Cet ensemble de transformations témoigne aussi de changements à l'œuvre dans nos sociétés au sujet de ce qui est jugé comme acceptable ou non en matière de violences. En effet, depuis les années 1990, le seuil de tolérance vis-à-vis des violences sociales diminue et cette nouvelle norme se transfère dans les pratiques des organisations (au niveau de l'embauche, de la promotion, de l'organisation du travail, etc.), ainsi qu'elle percole dans les représentations de la responsabilité sociale des entreprises (Aurousseau, 2021).

La gestion et la prévention des risques (psychosociaux) au travail sont désormais des axes sur lesquels il est attendu que les organisations agissent, sur le plan tant légal que sociétal. Les managers en place ont un rôle à jouer en la matière, en ce que leurs comportements et pratiques ont des effets sur la santé mentale des travailleuses et travailleurs, et sur la gestion des risques psychosociaux (Little, Simmons et Nelson, 2007; Journoud et Pezé, 2012), en ce compris la prévention de certains de ces risques (Delaye et Boudrandi, 2012). Se pose, dès lors, la question de

savoir comment les implications d'un tel rôle s'intègrent dans une variété de compétences génériques du métier de manager, souvent caractérisées par des savoir-faire liés à la gestion des individus et des collectifs (écouter, évaluer, gérer les conflits, reconnaitre, etc.) et à la gestion de projets (planifier, anticiper, etc.), ainsi que par des savoir-être (être capable de déléguer, d'accompagner, de dynamiser, d'incarner, etc.) (de Ridder et al., 2019 : 44). Néanmoins, les marges de manœuvre des managers en matière de prévention et d'actions face aux risques sont limitées. En effet,

> […] s'il existe un lien entre la santé des subordonnés et l'action du manager, ce lien est modéré par diverses variables qui ne sont pas toutes maitrisées par le manager à son niveau. D'autre part, le comportement du manager ne dépend pas uniquement de sa formation puisque ses marges de manœuvre sont déterminées par de nombreux paramètres découlant notamment de l'organisation du travail et des modes de gestion de l'organisation. (Journoud et Pezé, 2012 : 54)

Dans le cas des organisations médiatiques, ajoutons que l'action du management face à la gestion des risques psychosociaux liés au cyberharcèlement, peut être impactée par la culture professionnelle en vigueur dans ce secteur d'activité, comme nous le verrons dans le second chapitre de ce Carnet.

En effet, l'expression des difficultés, des détresses et des émotions consécutives à l'exécution de leur travail a été dépeinte comme difficile ou réprimée au sein du groupe professionnel des journalistes. Des idéaux qualifiés de machistes sont décrits comme ayant dominé le rapport au travail des journalistes en induisant, par exemple, la nécessité d'avoir la peau dure pour pouvoir embrasser la profession (Le Cam, Libert et Ménalque, 2021). Cela a favorisé tant le développement de routines de travail que du stress, des taux importants de *turnovers* chez les journalistes et des difficultés à reconnaître la pratique de l'autocensure (Binns, 2017). D'autres idéaux professionnels, comme celui de l'objectivité, ont été repérés comme participant à une mise à distance des émotions de la ou du

journaliste, et à une minimisation de leurs effets sur les travailleuses et travailleurs (Richards et Rees, 2011). La culture professionnelle qu'elles et ils créent, reproduisent et transforment en interaction avec leur environnement de travail, tendrait ainsi à exacerber les éventuelles détresses psychologiques des journalistes en les stigmatisant ou en les passant sous silence (Buchanan et Keats, 2011). Des chercheuses et chercheurs posent d'ailleurs la question de l'existence d'une culture du silence dans le journalisme, dans la mesure où l'expression des émotions est découragée tant par les journalistes que par leurs responsables (Feinstein, Owen et Blair, 2002).

Pourtant, face au cyberharcèlement, l'expression du mal-être vécu par une victime et le soutien apporté en réponse à cette détresse sont des éléments clés dans la gestion et la prévention de ce type de violence. En effet, la perception que les travailleuses et travailleurs ont de l'intérêt que les managers portent à leur travail et à leur bien-être influe sur les intentions de quitter l'emploi et sur les façons dont une victime de violences va gérer la présence de comportements abusifs au travail, en ce compris le cyberharcèlement (Gardner et al., 2016). Quelques travaux pointent des lacunes en la matière au sein des organisations médiatiques. Dès la fin des années 1990, Walsh-Childers, Chance et Herzog (1996) relataient qu'aux États-Unis, les femmes journalistes victimes de harcèlement sexuel au travail en faisaient peu état à leur hiérarchie par peur d'être isolées, d'avoir à changer de poste ou d'être perçues comme n'étant pas capables de gérer la pression. Greenberg et al. (2009) ont pour leur part exposé que les journalistes victimes d'un trouble de stress post-traumatique lié au travail en parlaient peu à leurs supérieures et supérieurs direct·e·s, préférant d'abord chercher du soutien en dehors de l'organisation (auprès de la famille, des proches, etc.). Cette attitude s'expliquerait autant par la perception du management comme peu formé à recevoir et traiter l'expression d'une détresse, que par la crainte que cette expression ait des conséquences négatives sur la carrière de la ou du journaliste : « it appears that journalists are yet to be reassured that seeking in-service support is acceptable and will not damage their

careers » (Greenberg et al., 2009 : 547). Un comportement similaire a été observé chez les journalistes victimes de cyberharcèlement, apparaissant comme peu enclin·e·s à en faire état auprès de leur hiérarchie car elles et ils jugeaient que l'agression vécue était peu sérieuse, qu'elles et ils n'avaient pas été fortement intimidé·e·s ou pensaient que leurs supérieures et supérieurs ne feraient rien des signalements déposés (Holleran et al., 2015). Ces résultats sont corroborés par l'enquête récente d'Holton et al. (2021), qui montre que les organisations médiatiques n'ont pas souvent d'approche systématique pour agir contre le cyberharcèlement de leurs travailleuses et travailleurs, et qu'elles envisagent avant tout le phénomène comme étant le problème de la ou du journaliste et non pas celui de l'organisation : « [les journalistes de cette enquête] were more often told the harassment was not their fault. It was, though, their problem » (Holton et al., 2021 : 9).

Cet ensemble d'éléments relatifs à la gestion et à la prévention des cas de cyberharcèlement des travailleuses et des travailleurs médiatiques par leurs managers permet de mieux circonscrire les enjeux des modalités de gestion des violences numériques au sein de ces entreprises. Dans les pages qui suivent, la partie relative à la méthodologie expose les outils de recherche privilégiés afin d'étudier les actions, postures et discours de managers des médias sur le thème de la gestion des cas de cyberharcèlement dans cinq organisations médiatiques de premier plan actives en Belgique francophone.

3. Le projet de recherche et sa méthodologie

Prenant le parti d'étudier le cyberharcèlement dans la perspective du management des organisations médiatiques, la recherche porte sur trois grands enjeux : (1) analyser les représentations des managers à l'égard du cyberharcèlement des travailleuses et travailleurs médiatiques de leur organisation et du rôle qu'elles et ils estiment devoir jouer face à ce phénomène, (2) identifier les actions prises au sein de ces organisations en matière de gestion et de prévention du cyberharcèlement, (3) interroger le

degré d'ouverture des managers vis-à-vis de la mise en œuvre d'un ensemble d'actions liées au signalement, au soutien et au traitement des cas de cyberharcèlement, telles que celles reprises dans le *Protocole à l'attention des rédactions pour aider les journalistes victimes de cyber-harcèlement*[15] réalisé par l'International Press Institute (IPI).

Ces trois objectifs nécessitaient la mise en place d'une démarche de recherche qualitative qui a été conduite de février à octobre 2021. Cinq organisations médiatiques belges actives dans la production d'informations en Belgique francophone ont été contactées[16]. Notre intention était de pouvoir interroger des organisations médiatiques présentes à l'échelle de la Fédération Wallonie-Bruxelles ou locale, rattachées aux domaines de l'audiovisuel, de la presse quotidienne et en ligne ou encore de la presse magazine et en ligne. Lors de la prise de contact avec les informatrices et informateurs, nous avons mis en avant la perspective de recherche-action de notre projet en soulignant notre volonté de « repérer des pistes de solution » et d'évaluer la pertinence de la mise en place de protocoles de lutte contre le cyberharcèlement. Les cinq organisations contactées ont accepté de prendre part à l'étude. Le tableau ci-dessous présente le code utilisé pour chacune d'elle, ainsi que leur descriptif :

Tableau 1 : Codes identifiant les cinq organisations médiatiques sélectionnées pour l'enquête

Code	Description de l'organisation
O1	Organisation active dans la radio-télédiffusion et dans la diffusion numérique au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
O2	Organisation active dans la radio-télédiffusion et dans la diffusion numérique au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
O3	Organisation active dans la télédiffusion et dans la diffusion numérique au niveau local dans la Fédération Wallonie-Bruxelles.
O4	Organisation active dans l'édition quotidienne (imprimé + numérique) au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles et au niveau local.
O5	Organisation active dans l'édition de magazines d'information (imprimé + numérique) en Flandre et au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

La démarche de recherche se fondait sur deux outils méthodologiques distincts et employés successivement : des entretiens avec les top managers de chaque organisation et, ensuite, des focus groups réunissant les responsables de la rédaction, du service juridique, des ressources humaines, du service interne pour la prévention et la protection au travail (SIPP), des gestionnaires de communautés en ligne, de l'informatique (IT), de la sécurité ou encore les personnes impliquées dans la gestion et l'animation des réseaux socionumériques. Notre hypothèse de départ était que ces personnes pouvaient également jouer un rôle actif dans la mise en place de protocoles de lutte contre le cyberharcèlement, ou dans l'absence de mise en place de tels mécanismes. Cette hypothèse est notamment soutenue par les résultats de travaux précurseurs sur ce thème réalisés par l'International Press Institute (IPI) qui, dans son *Protocole à l'attention des rédactions pour aider les journalistes victimes de cyber-harcèlement*, a mis en lumière la manière dont une approche interdépartementale dans l'entreprise médiatique peut se révéler pertinente afin de se prémunir et de lutter contre ce phénomène.

La recherche ayant été conduite durant la troisième vague de la pandémie de la COVID-19 en Belgique, tant les entretiens approfondis[17] que les focus groups ont dû être réalisés à distance via le logiciel de visioconférence Teams. Ces conditions ont eu, inévitablement, une incidence sur la situation d'interaction, sur la capacité des chercheuses et du chercheur à nouer un lien de confiance et de collaboration avec les intervenantes et intervenants (Poupart, 2012). Toutefois, nous avons cherché à pallier au maximum ces conséquences, en organisant les entretiens et focus groups de manière à faciliter la parole malgré le distanciel. Nous avons, par exemple, commencé les focus groups en présentant notre quotidien de chercheuse ou chercheur, en demandant à chaque intervenante et intervenant de décrire brièvement son travail, et nous avons ensuite fixé les modalités de la prise de parole en ligne, en insistant sur l'importance que chacune et chacun puisse s'exprimer durant la rencontre.

Les entretiens approfondis avec les top managers

La première étape de l'étude était la réalisation d'entretiens semi-dirigés avec les top managers des cinq organisations. Quelques top managers ont accepté de participer personnellement à l'entretien, d'autres nous ont redirigés vers la personne qu'elles ou ils estimaient être la plus pertinente pour prendre part à l'étude. Ces personnes occupent, elles aussi, l'une des plus hautes fonctions de l'organisation. Nous entendons dès lors par « top management », soit la directrice ou le directeur général de l'organisation, soit ces managers qui appartiennent au sommet de la hiérarchie. Nous avons parfois rencontré les deux profils pour une même organisation.

En tout, six top managers[18] appartenant aux cinq organisations ont accepté de participer à l'entretien. La durée de celui-ci variait entre 1h et 1h30. Le guide d'entretien, similaire pour l'ensemble des informatrices et informateurs, comprenait sept grandes thématiques :

1) leur représentation générale du phénomène du cyberharcèlement des travailleuses et travailleurs médiatiques ;

2) leur perception des cas de cyberharcèlement au sein de leur organisation et de l'ampleur du phénomène ;

3) la représentation du rôle qu'elles et ils pensent avoir à jouer dans le traitement ou la prévention du cyberharcèlement ;

4) l'attention qu'elles et ils portent envers certaines catégories de travailleuses et travailleurs (les femmes, les personnes racisées ou LGBTQI+) par rapport à leur exposition au cyberharcèlement ;

5) les initiatives organisationnelles mises éventuellement en place afin de se prémunir contre le cyberharcèlement, de le gérer et de soutenir les travailleuses et travailleurs qui le subissent (en termes de ressources, de budget, de formation, d'accompagnement, etc.) ;

6) leur degré d'ouverture par rapport au protocole de lutte contre le cyberharcèlement proposé aux rédactions par l'International Press Institute (IPI) ;

7) leurs représentations à l'égard de la question du bien-être au travail.

Dans les pages qui suivent, les top managers sont identifié·e·s par l'abréviation TM, suivie du code de l'organisation à laquelle elles et ils se rattachent (par exemple, TM_O2).

Les focus groups

La seconde phase de la recherche consistait en la réalisation des focus groups avec des responsables de la rédaction, du service juridique, des ressources humaines, du service interne pour la prévention et la protection au travail (SIPP), de l'informatique (IT), de la sécurité ou encore les personnes impliquées dans la gestion et l'animation des réseaux sociaux, c'est-à-dire les personnes susceptibles de jouer un rôle dans la mise en place de protocoles de lutte contre le cyberharcèlement. Ces profils ne se retrouvent pas tous dans l'ensemble des organisations. Leur présence dépend fortement de la taille de l'entreprise médiatique, de son organigramme, des profils jugés pertinents dans chaque organisation par la ou le top manager interviewé·e, etc. En fin d'entretien, nous avons demandé à chaque top manager de nous mettre en relation avec ces personnes afin de faciliter la prise de contact. Toutes et tous ont accepté, sauf TM_O5 : malgré nos multiples relances et tentatives, il n'a pas été possible d'organiser un focus group pour cette entreprise. TM_O5 nous a ainsi communiqué qu' « il apparait que ce n'est pas évident de trouver des personnes pour participer à un focus group. Je vous propose de commencer [cette étape] sans nous » (traduction). Nos tentatives pour contourner cet écueil se sont toutes révélées infructueuses.

Tableau 2 - Profils des intervenant·e·s au sein des focus groups

Code	Profils rencontrés pour les focus groups
O1	Une directrice ou un directeur juridique, une ou un responsable SIPP et une ou un responsable sécurité. Pour des raisons de disponibilité, une ou un responsable ressources humaines a été interviewé·e en dehors de ce focus group dans un entretien dont le guide était identique à celui des focus groups.
O2	Une ou un juriste de l'entreprise, une ou un responsable des ressources humaines, une rédactrice ou un rédacteur en chef de l'une des rédactions de O2 et une ou un responsable de la stratégie sur les réseaux socionumériques.
O3	Une ou un responsable administratif et financier, une administratrice ou un administrateur système et responsable IT, une conseillère ou un conseiller en prévention, une ou un journaliste en charge du site web et des réseaux sociaux.
O4	Une ou un responsable des ressources humaines, une rédactrice ou un rédacteur en chef de l'un des titres de O4, une ou un responsable IT et une ou un gestionnaire de communautés de l'un des principaux titres édités par O4.
O5	Le focus group n'a pas pu être mené.

Le tableau 2 reprend le descriptif des profils rencontrés en focus groups pour les différentes organisations médiatiques[19] .

Le focus group est une démarche de recherche proche de l'entretien, qui se définit par des discussions de groupe ouvertes ou s'appuyant sur une série de questions, dans le but de cerner un sujet (Kitzinger, Markova et Kalampalikis, 2004) : « Cette technique est utile quand l'interactivité et le brainstorming entre les participants méritent d'être renforcés afin d'acquérir des connaissances et de générer des idées permettant d'approfondir le sujet d'étude (Bowling, 1997) » (Kohn et Christiaens, 2014). La singularité des focus groups tient à leur capacité à faire émerger de nouvelles idées par rapport au sujet, à donner accès aux changements de points de vue au fil de la discussion (Kohn et Christiaens, 2014). L'interaction entre les participantes et participants est ainsi au cœur de la démarche des focus groups (Kohn et Christiaens, 2014) : elle représente à la fois le moyen de recueillir le matériau de l'étude et un point de focalisation de l'analyse (Kitzinger, 1994). Les focus groups menés dans le cadre de cette recherche ont mis en évidence l'ensemble de ces traits : ils ont permis de mettre au jour des nœuds de discussion, de remplir la fonction de *brainstorming*, de noter des modifications, des ajustements dans les discours, dans les points de vue, etc.

Chaque focus group a duré environ 1h30. Le guide utilisé était similaire à celui des entretiens semi-dirigés des tops managers, à l'exception de deux points : les informatrices et informateurs des focus groups n'ont pas été interrogé·e·s sur leurs représentations à l'égard du bien-être au travail ; elles et ils ont, par contre, été invité·e·s à réagir à deux cas fictifs de cyberharcèlement visant à nous permettre de mieux appréhender leurs représentations à l'égard du phénomène et du rôle que toutes et tous estiment ou non avoir à jouer face à celui-ci (voir le chapitre 2 de ce Carnet). Les intervenantes et intervenants qui ont pris part aux focus groups sont renseigné·e·s par l'abréviation « I » pour « Informatrice/Informateur », suivi d'un chiffre permettant de les distinguer, ainsi que du code de leur organisation (par exemple, I1_O1).

Les entretiens et les focus groups ont été construits de manière à

rechercher des informations factuelles sur les actions prises au sein des organisations pour gérer les cas de cyberharcèlement. Mais ils ont aussi été construits de façon à pouvoir appréhender et mieux comprendre, à travers l'analyse de leurs discours, les représentations que les informatrices et informateurs se font du sujet, de son importance, de ses conséquences et du rôle qu'elles et ils jouent ou seraient prêt·e·s à jouer dans la gestion organisationnelle du cyberharcèlement.

Les entretiens et les focus groups ont ensuite été traités dans le cadre d'une analyse thématique de contenus discursifs. Le codage du matériau s'est déroulé au travers d'une double stratégie simultanée. La première a consisté en un « codage multithématique » (Ayache et Dumez, 2011) des entretiens et focus groups par un des auteurs de ce Carnet. Cette modalité repose sur le développement, en amont du codage proprement dit, d'une série de thèmes hétérogènes qui vont servir à découper le matériau en associant les unités de sens s'y rattachant. Ces thèmes peuvent être élaborés sur base d'éléments méthodologiques formels, à partir de la littérature scientifique, ou sont issus d'un codage de type « par théorisation ancrée » d'une petite partie du matériau (Ayache et Dumez, 2011). Dans notre cas, cette première stratégie de codage permettait, par exemple, d'explorer dès le début de l'analyse des thèmes figurant dans le projet de recherche tel qu'imaginé avec l'AJP (par exemple : les caractéristiques des protocoles d'intervention, les qualifications données aux actes violents, les émotions, etc.). La seconde stratégie de codage a consisté en l'encodage des entretiens et des focus groups de façon inductive par les deux autres auteures de ce Carnet, ce qui a donné lieu à une arborescence thématique. Cette seconde stratégie de codage nous a, par exemple, permis de qualifier les définitions proposées par les informatrices et informateurs (en les qualifiant par sous-thèmes), de comprendre les points de vue et les arguments déployés (en les encodant aussi par thèmes et sous-thèmes, etc.), de tracer et synthétiser la variété des actions entreprises pour agir face au cyberharcèlement. Nous inscrivant dans la tradition de l'analyse de données qualitatives (Miles et Huberman, 2003), les discours récupérés sur le terrain ont donc été

interprétés de manière compréhensive et inductive (Comeau, 1994). Cette démarche permet de laisser la primauté de l'explication aux informatrices et informateurs, et celle du croisement des discours, du repérage des transversalités, et de l'interrogation sur les silences et les contradictions aux chercheuses et chercheurs.

La suite de ce Carnet du LaPIJ est organisée de la manière suivante. Les deux chapitres que l'on s'apprête à ouvrir représentent le cœur de ce rapport : à savoir, les résultats de l'analyse du matériau qualitatif récolté par le biais de la méthode décrite. Dans le premier chapitre (chapitre 1), intitulé « Agir dans les médias face aux violences numériques », nous exposons et détaillons la variété des protocoles actuellement en vigueur dans les entreprises étudiées afin de prévenir et d'agir contre le phénomène du cyberharcèlement et ses conséquences sur les travailleuses et les travailleurs. Dans le chapitre 2, intitulé « Représentations des managers : violences numériques et actions à mener », nous analysons en détail les représentations que les managers de l'étude ont du cyberharcèlement, des victimes, de leurs rôles et de leurs responsabilités vis-à-vis de ce phénomène. Enfin, dans la conclusion de ce Carnet, nous proposerons une série de recommandations issues de l'analyse des données. Ces dernières portent sur les manières d'intervenir dans l'organisation médiatique pour favoriser la prévention et la lutte contre le cyberharcèlement des travailleuses et travailleurs.

Chapitre 1. Agir dans les médias face aux violences numériques

Dans cette première partie de l'analyse, nous présentons la diversité des actions entreprises au sein des cinq organisations étudiées afin de prendre en compte et d'agir à l'encontre du phénomène du cyberharcèlement des travailleuses et travailleurs qu'elles emploient. Cette partie est davantage descriptive, dans la mesure où il est nécessaire d'expliquer les singularités des approches préconisées dans chaque organisation avant de les mettre en relation avec les perceptions qu'ont les managers des violences numériques, des victimes, des auteures et auteurs, ou des responsabilités que ces managers estiment avoir face à ce phénomène.

L'analyse du matériau récolté permet d'identifier que, face aux violences numériques, les entreprises médiatiques étudiées agissent éventuellement par le biais de trois grandes catégories d'actions : (1) structurer et favoriser le signalement des violences rencontrées par les victimes, (2) intervenir auprès des victimes et vis-à-vis des agresseuses ou agresseurs, (3) se prémunir des violences et de leurs conséquences par des actions de prévention. On constate ainsi l'existence de trois catégories de protocoles que nous qualifions « de signalement », « d'intervention » et « de prévention » vis-à-vis des violences numériques au sein des organisations médiatiques.

Par « protocole de signalement », il faut comprendre la procédure prévue en interne afin qu'une victime de cyberharcèlement puisse en faire état auprès d'une personne ou d'un service au sein de l'organisation. Le signalement est une procédure présentée comme fondamentale par les organisations les plus avancées dans la lutte contre ces violences : sans signalement, sans l'expression par une victime de sa confrontation avec un comportement jugé comme abusif en ligne, les victimes et les actes perpétrés demeurent dans l'ombre. Ce faisant, tant les collègues que les managers peuvent ne pas avoir une vision claire de l'ampleur du phénomène, de ses caractéristiques singulières et des réponses à y apporter. De plus, le signalement est d'autant plus nécessaire que de nombreuses attaques numériques sont perpétrées par le moyen des messageries privées d'une victime auxquelles l'employeuse ou l'employeur

n'a, en général, pas accès. Cependant, le signalement ne va pas de soi, qui plus est dans la culture professionnelle journalistique où l'expression des détresses et des difficultés rencontrées dans le travail est loin d'être valorisée (Buchanan et Keats, 2011; Binns, 2017). Le management de l'organisation peut pourtant jouer un rôle déterminant en la matière, en ce qu'il peut prévoir une procédure claire pour le signalement (quoi signaler, quand, à qui, via quels canaux, etc.), s'efforcer de l'expliquer – parfois plusieurs fois – clairement aux travailleuses et travailleurs concerné·e·s et notifier qu'il est bienvenu de s'exprimer au sujet des violences rencontrées.

Les « protocoles d'intervention » consistent en l'ensemble des actions mises en place au sein de l'organisation médiatique pour accompagner les victimes de violences numériques, pour agir vis-à-vis des personnes qui agressent et de leurs actes, et pour permettre à l'entreprise elle-même de faire valoir ses droits dans le cas où elle s'estime lésée par les violences perpétrées. Toutes les organisations étudiées n'interviennent pas de la même manière une fois qu'un cas a été enregistré, ni ne proposent les mêmes actions à entreprendre. Ces actions vont dépendre des ressources que l'organisation désire investir dans la lutte contre les violences numériques, de la manière dont elle estime être touchée par le phénomène et des rôles que les managers estiment avoir à jouer sur cette question.

Enfin, les « protocoles de prévention » correspondent aux initiatives prises dans l'organisation afin d'informer les travailleuses et travailleurs au sujet des violences en ligne : les différentes pratiques de harcèlement numérique, les conséquences éventuelles pour les victimes, les différentes lois et sanctions légales actuellement prévues, ce que l'organisation prévoit en interne, l'identification des signaux avant-coureurs, etc. Cette catégorie de protocole peut comprendre aussi bien des actions de sensibilisation (le rappel de l'existence de thèmes d'importance ou de consignes plus ou moins formelles à destination des employées et des employés) que des formations. Cependant, comme on va le voir, il existe des écarts très importants entre les organisations dans les manières dont ces trois types de protocoles sont structurés, formalisés et promus auprès des personnes

concernées. Parfois même, comme dans le cas des protocoles de prévention, ils sont quasi inexistants dans certaines organisations étudiées dans cette enquête. Dans les pages qui suivent, nous présentons ce qui est prévu dans chacune des organisations pour les trois protocoles.

1. Les protocoles en vigueur chez O1

1.1. Le protocole de signalement : prendre en compte toutes les violences

Comme on le verra dans le cadre des autres protocoles, O1 est l'organisation étudiée qui propose les protocoles les plus élaborés en matière de signalement, d'intervention et de prévention face au cyberharcèlement. Ces derniers découlent en particulier d'une politique dite de la « tolérance zéro » vis-à-vis des discriminations et des comportements violents perpétrés à l'encontre des travailleuses et travailleurs de l'organisation (violences internes et externes), impulsée depuis 2018 par TM1_O1. Cette politique est présentée par les informatrices et les informateurs comme étant une réponse d'une part à un accroissement des notifications de cas de violences en ligne perpétrées par e-mails et via les réseaux socionumériques à l'encontre de personnes employées chez O1 et remontant vers le comité exécutif de l'entreprise à l'époque (auquel participe TM1_O1) ; d'autre part, à la volonté de « faire vivre » (I1_O1) en interne une des valeurs clefs de l'organisation qui est le respect; et enfin, à ce qui est décrit comme « une prise au sérieux » de l'obligation légale pour l'entreprise de tenir un registre des faits de tiers[20] :

> Donc, nous, on a estimé que même la plus petite chose était un « fait de tiers ». C'est tout ce qui est des menaces : donc le cyberharcèlement, le harcèlement, les injures, les calomnies de toutes les personnes extérieures à l'entreprise. […] De toute façon, il y a une loi. On ne sait pas passer à côté. Donc ça, c'est mis en place. Mais à côté de ça, les faits de tiers, on l'a pris vraiment au sérieux et c'est normal. (I1_O1)

La décision de considérer toutes les menaces ou insultes, même la plus petite perpétrée sur les réseaux socionumériques, comme pouvant être inscrites dans le registre de faits de tiers tenu chez O1, a contribué à donner corps à cette catégorie de violences dans l'organisation. La politique de la « tolérance zéro » chez O1 semble aussi liée à des initiatives peu coordonnées prises sporadiquement depuis au moins 2010 par la rédaction, le service juridique et le service interne pour la prévention et la protection au travail (SIPP), afin de tenter d'accompagner certaines victimes de cyberharcèlement qui se manifestaient. Mais ce qui a été le déclencheur final dans l'imposition de cette politique est le cas d'une personne salariée de l'entreprise victime de propos violents via les réseaux sociaux, laquelle a ouvertement exprimé sa colère et son désarroi sur ces mêmes réseaux. La ou le top manager TM1_O1 commente ce cas :

> Ce qui se passe, c'est qu'à un moment donné, et on l'a observé, c'est qu'il y a dans le chef des personnes harcelées une forme de minimisation des faits. […] Et c'est à cette occasion que nous nous sommes rendu compte qu'on aurait dû, bien plus en amont, réagir. Mais nous ne sommes souvent pas nous-mêmes informés. (TM1_O1)

À la suite de cet évènement charnière, TM1_O1 demande alors que la politique de la « tolérance zéro » devienne générale dans l'entreprise et qu'elle soit déclinée dans chaque unité. Le protocole de signalement actuellement en vigueur chez O1 est formalisé dans la foulée de ces évènements. Il repose sur le principe général selon lequel tout acte vécu comme abusif par une employée ou un employé de l'organisation (se sentir harcelé·e, injurié·e, menacé·e, etc.) doit pouvoir être communiqué et enregistré : « Vous pourriez vous dire : "Ah c'est bon, quelqu'un vous appelle le gros lard trois fois par jour sur un site, c'est pas bien grave". Bah pour nous, on dit : ce n'est pas OK » (I1_O1). Ce qui justifie aussi, selon O1, la nécessité d'avoir un protocole de signalement mobilisé le plus tôt possible par une victime, est le fait qu'un signalement tardif peut

causer deux grands effets pervers. Le premier est qu'en se taisant, la victime accumule et internalise éventuellement la souffrance, ce qui peut conduire à des risques psychosociaux sur le long terme. Le second est qu'en ignorant ou en feignant d'ignorer les attaques reçues, la victime efface des preuves (elle bloque des comptes, efface des messages, ne fait pas des captures d'écran, etc.) pourtant indispensables dans le cas où une action en justice contre une agresseuse ou un agresseur est engagée. Le recours au signalement peut également se révéler comme un outil utile dans une optique de prévention dans la mesure où des attaques d'apparence bénigne peuvent parfois marquer le début d'une situation allant en se dégradant :

> [Des employées et des employés] nous ont remonté des cas, simplement pour nous les signaler, pour si jamais la situation devait se dégrader par la suite. Ainsi on avait quelque part ouvert la fiche dans le registre des tiers. Et si jamais la situation se dégradait, on savait que voilà on a déjà une récurrence de situations potentielles. (I3_O1)

Le signalement précoce permettrait donc chez O1, au moyen du registre de faits de tiers, d'identifier des employées, des employés et des situations pouvant éventuellement dégénérer vers des actes plus graves à l'avenir et d'y prêter plus d'attention.

Deux canaux coexistant sont prévus dans l'organisation pour qu'une victime puisse signaler à l'organisation la violence rencontrée. Le premier consiste à en faire état auprès de sa ou son manager de référence, ou auprès d'une employée ou d'un employé des ressources humaines décentralisé·e dans son département. Le second canal prévu est unique parmi les cinq organisations étudiées : il s'agit d'une adresse e-mail interne à l'organisation, cogérée par une équipe interdépartementale, et qui est spécifiquement prévue pour recueillir les témoignages des victimes d'un comportement jugé comme abusif. Les messages envoyés sur cette adresse e-mail sont reçus et traités par une équipe composée de trois personnes : une ou un responsable des ressources humaines, la directrice

ou le directeur du service juridique et une ou un responsable SIPP. En concertation avec la victime et en fonction des cas, ces trois personnes vont alors proposer différentes modalités d'intervention qui concernent à la fois la victime et les individus responsables de la violence. Dans le cas où c'est le canal e-mail qui a été privilégié par la victime, il lui est également demandé, si possible, d'en faire état auprès de sa ou son manager direct ou de la personne référente appartenant aux ressources humaines. Si nécessaire, cette équipe interdépartementale peut également inclure la ou le responsable sécurité dans le cas où une protection physique doit être organisée.

Les managers chez O1 expriment que l'efficacité du protocole de signalement, tel qu'il a été établi, dépend grandement de la publicité qui en est faite au sein de l'organisation. Il ne s'agit donc pas uniquement de prévoir un protocole de signalement. Tout autant, il importe de le communiquer clairement auprès des travailleuses et travailleurs et de répéter régulièrement qu'il existe et en quoi il consiste :

> Bah, il faut le dire beaucoup : il faut beaucoup rappeler aux gens que ça existe, il faut beaucoup rappeler qu'ils ne sont pas seuls, il faut beaucoup rappeler que le jour où ça leur arrive… Donc je pense que là où on a simplement communiqué en se disant que : « Ça suffit, les gens le savent, les managers sont au courant. »… Non. Il faut faire des piqûres de rappel régulièrement et [dire] que ça existe. (I1_O1)

Ces rappels présentés comme nécessaires concernent tout autant les victimes potentielles que les managers de proximité pouvant intervenir dans le recueil d'un signalement. Il importe également que ces rappels ne soient pas effectués par le biais d'un seul et même canal car l'expérience évoquée chez O1 tend à montrer qu'il faut utiliser une palette de solutions différentes pour les diffuser : recourir à l'intranet de l'organisation, faire de l'affichage dans les locaux, diffuser sporadiquement un e-mail à ce sujet, rappeler l'existence du protocole au cours d'une réunion, etc.

Au moment de la réalisation de l'enquête, il nous a été fait état de

l'enregistrement de quatre cas de cyberharcèlement en 2020, et de pas moins de 11 cas pour les quatre premiers mois de l'année 2021 (de janvier à avril). Un certain nombre d'autres cas ont été enregistrés dans les années précédentes, mais aucun chiffre précis ne nous a été communiqué à ce sujet. Cette recrudescence des cas enregistrés est expliquée de plusieurs façons par ces managers : elle peut être le signe que le protocole de signalement est de mieux en mieux connu par les travailleuses et travailleurs, qu'elles et ils intègrent progressivement la politique de la « tolérance zéro » en matière d'agressions en ligne, mais aussi que les actes numériques abusifs à l'encontre des travailleuses et travailleurs médiatiques sont effectivement en augmentation. Néanmoins, cette comptabilisation reste tributaire du fait que les victimes se manifestent bien par la procédure prévue.

1.2. Le protocole d'intervention : une approche interdépartementale

Une fois le signalement opéré, l'équipe interdépartementale derrière l'adresse e-mail dédiée prend contact avec la victime. Dans le cas d'une violence numérique, une première analyse du signalement est alors réalisée afin d'évaluer sa nature et sa gravité. Tant l'analyse du risque pour l'employée ou l'employé que l'analyse juridique du propos apparaissent comme des éléments importants à cette étape. En concertation avec la victime, ces deux analyses vont conditionner les formes d'intervention proposées : il apparait clair chez O1 qu'on ne réagit pas de la même manière face à une critique répétée au sujet de la qualité du travail d'une ou d'un journaliste que face à une menace explicite d'agression. Nous dressons l'éventail des actions possibles ci-dessous, certaines d'entre elles pouvant être combinées au cas par cas. Néanmoins, précisons que la concertation avec la victime semble avoir des limites lorsque l'attaque reçue consiste en des propos discriminants (racistes, sexistes, homophobes, etc.) ou des menaces directes envers l'employée ou l'employé, ou envers ses proches. Dans ces cas jugés comme graves, l'équipe interdépartementale insiste pour que des actions soient

nécessairement entreprises même si la victime est d'abord réticente ou si elle déclare être peu affectée par la situation.

• Intervention du service médiation de O1

Dans les cas les moins graves, il est d'abord conseillé à la victime de ne pas répondre directement à un propos considéré comme abusif. La consigne donnée est d'attendre 24 heures afin de ne pas réagir sous le coup de l'émotion ou de la colère. Une fois ce délai passé, il est conseillé à la personne qui désire répondre à l'attaque de la formuler en s'en tenant aux faits et de se faire aider par le service médiation de chez O1 qui a une certaine expérience dans les réponses à apporter à des publics critiques vis-à-vis de l'organisation.

• Modération des réseaux socionumériques

La modération des réseaux socionumériques est une des interventions possibles face aux violences numériques. La modération des propos postés en réponse à des contenus publiés sur toutes les pages de l'organisation est présentée comme une obligation déontologique pour la rédaction :

> On a, dans le cadre de la déontologie, une obligation de modération des propos qui sont tenus sur les réseaux sociaux […]. Et donc, on a une responsabilité éditoriale y compris à propos des propos racistes qui sont tenus sous nos articles et pas nécessairement vis-à-vis de notre personnel, mais vis-à-vis de la thématique traitée, par exemple. (TM2_O1)

L'informatrice ou l'informateur considère ici que O1 a donc une responsabilité éditoriale face aux messages abusifs présents sur ces pages, même s'ils ne visent pas une ou un membre du personnel. La modération est réalisée de deux façons : la première consiste en une modération

automatique des propos par une entreprise externe qui scanne et supprime certains termes interdits (+/- 15 % des messages). La seconde est faite manuellement par les membres de l'équipe de gestionnaires de communautés qu'emploie O1. Cette équipe est actuellement formée afin de réagir d'une manière plus proactive vis-à-vis des messages abusifs que ces gestionnaires rencontreraient en répondant directement aux agresseuses et agresseurs à l'aide de verbatims prérédigés par le service juridique.

• Répondre à l'agresseuse ou l'agresseur par l'intermédiaire du service juridique

Comme d'autres organisations en témoignent (O2, O3 et O4), répondre à l'auteure ou l'auteur d'un harcèlement numérique est une intervention qui peut permettre à l'agression de prendre fin. Le service juridique joue un rôle important en la matière car il peut soit assister une victime dans l'écriture d'une réponse claire demandant explicitement l'arrêt des messages, soit rédiger et envoyer un message à l'agresseuse ou l'agresseur en tant que service juridique de O1 :

> Quand la personne est anonyme, je lui écris, je l'invite à prendre connaissance que son propos est illégal au sens du 442 bis du code pénal et/ou d'autres incriminations pénales. Et alors, il y a deux types de réactions : il y en a qui disent « ta gueule connard » […] et « on pense de toute façon qu'on a raison ». Il y en a d'autres qui font amende honorable. Il y a quelques jours, j'ai quelqu'un qui harcelait [une ou un journaliste] pour des raisons sexistes, qui a reconnu ses erreurs et qui se confond en excuses et voilà qui a totalement mis fin à ses harcèlements. Et puis il y en a d'autres qui ne répondent même pas via Messenger […]. (I2_O1)

L'anonymat des comptes sur les réseaux socionumériques est d'ailleurs pointé comme une difficulté dans le cas où un dépôt de plainte avec

constitution de partie civile est envisagé. Des devoirs d'instruction peuvent être demandés aux plateformes pour identifier le propriétaire d'un compte, mais il s'agit là d'une procédure très complexe. Qui plus est, la collaboration de Facebook et Twitter dans ces cas-là est décrite comme très faible, voire tout simplement inexistante dans le cas du réseau Twitch. Une fois la réponse envoyée – et même avant si nécessaire – il est souvent conseillé à la victime de faire des captures d'écran de tous les propos, de toutes les images ou vidéos reçus, d'enregistrer les éventuels messages vocaux et de bloquer le compte de l'auteure ou l'auteur. Toutefois, cette stratégie comporte aussi des désavantages du point de vue d'une éventuelle procédure en justice car en bloquant le compte de l'agresseuse ou de l'agresseur, on stoppe l'accumulation de preuves à son encontre. Face à cette situation, une stratégie intermédiaire a récemment été testée chez O1 :

> [Une femme journaliste] a fait l'objet de cyberharcèlement fin janvier 2021 et elle a fait gérer son compte par un tiers, histoire de ne pas voir les propos infamants qui étaient publiés sur son compte. Ça me paraît être une très bonne mesure. Je ne la connaissais pas, mais je la trouve intéressante sur le plan de la charge psychosociale à porter par la victime. (I2_O1)

Même si cette manière de faire ne peut être généralisée, elle a permis à la journaliste de continuer à collecter des éléments complémentaires de harcèlement, ce qui est crucial dans le cas d'une action en justice.

• Accompagnement dans le dépôt de plainte, l'action en justice, la prise en charge de tous les frais liés à la procédure

Quand les actes sont évalués comme qualifiables d'un point de vue juridique, les cas de violences numériques peuvent devenir contentieux avec le dépôt d'une plainte. Lorsque cela se produit, le service juridique de O1 intervient à nouveau pour accompagner la victime dans le dépôt d'une plainte et dans l'éventuel procès qui aura lieu. Tous les frais liés à ces

actions (notamment les honoraires des avocats) sont entièrement pris en charge par O1, « que ce soit un journaliste maison, statutaire ou contractuel, ou un journaliste ou un chroniqueur pigiste, ça c'est une certitude » (I2_O1). Trois cas de figure peuvent se présenter chez O1. Dans le premier, la victime seule dépose plainte avec constitution de partie civile car elle se considère lésée, avec des préjudices moraux et parfois matériels (frais médicaux, frais de déménagement, etc.) et demande aussi une réparation du préjudice civil. Par cette action, la plainte peut avoir un volet civil (la réparation des préjudices) et un volet pénal (le prononcé d'une peine dans le cas où une infraction pénale est reconnue). Dans le deuxième cas de figure, O1 se constitue également partie civile aux côtés de la victime. L'organisation ne peut le faire que si elle parvient à argumenter que le préjudice qu'elle subit est différent du préjudice de la victime. Malgré les difficultés liées à cette action, sa dimension symbolique est importante pour montrer que l'ensemble de l'organisation médiatique est également victime des violences en question :

> Dans certains cas, nous avons considéré qu'il était utile aussi que [O1] elle-même se constitue partie civile. Dans l'hypothèse où elle peut avoir un préjudice matériel ou moral […]. On a tendance à le faire, pour le moment, pour bien montrer que ce n'est pas que la personne seule qui dépose plainte, et qui est victime, mais que [O1] l'est également. (I2_O1)

Enfin, le troisième cas de figure consiste à ce qu'un organisme tiers (l'AJP, UNIA, etc.) se constitue également partie civile. Dans le cas de l'AJP, la chose peut être rendue possible si les attaques sont perpétrées en raison de la qualité de journaliste de la victime.

• Protection physique des victimes

Si nécessaire, une intervention du service sécurité de O1 peut être demandée. Les trois managers gérant la réception du signalement d'une

violence entretiennent un contact régulier avec le responsable sécurité de chez O1 :

> [Le service de sécurité] interviendra à partir du moment où ce harcèlement devient un danger physique pour la personne, au cas où la menace soit vraiment très particulière, de menaces de mort, des choses comme ça. Où là, évidemment, on doit prendre des mesures pour sécuriser un maximum la personne, en tout cas de l'ensemble de son travail. (I4_O1)

Une informatrice ou un informateur nous notifiera que par deux fois jusqu'à présent, une personne employée par O1 a été mise sous surveillance à la suite de menaces reçues.

• Soutien psychosocial professionnel

La proposition d'un soutien psychosocial à une victime qui signale une violence est l'une des pierres angulaires du protocole d'intervention face au cyberharcèlement en vigueur chez O1. Cette offre de soutien repose sur l'idée selon laquelle si une personne opère un signalement, c'est qu'elle est touchée d'une manière ou d'une autre par un propos ou un acte donné. Et ce, même si l'acte n'est pas qualifiable d'un point de vue juridique. Une fois le signalement reçu, la ou le responsable des ressources humaines et du SIPP vont proposer à la victime un soutien psychosocial réalisé par un service externe de prévention. Dans le cas où la victime déclare vouloir bénéficier de ce soutien, ses coordonnées sont transmises au service en question duquel il est attendu qu'il agisse rapidement : « on veut que [les victimes] soient rappel[ées]. Et pas dans les trois jours » (I1_O1). Néanmoins, dans les faits, des délais peuvent exister, ce qui est jugé en l'état comme un problème à résoudre au niveau du protocole d'intervention. Les actions possibles du service externe de prévention consistent tant en un soutien direct qu'en une évaluation de l'état de la victime :

> [Le service de prévention externe] fait surtout un intake avec la personne, de voir effectivement qu'est-ce qu'elle aurait besoin comme accompagnement, tous ces éléments-là. Et si elle a réellement besoin d'un accompagnement psychologique – on n'est plus dans du psychosocial à ce moment-là – il y a un ré-aiguillage vers des spécialistes, vers des thérapeutes pour justement pouvoir accompagner. Et on a eu le cas justement où, pendant trois-quatre séances, la personne peut se faire accompagner là-dessus. C'est bien entendu pris en charge entièrement par [O1]. (I3_O1)

Cette prise en charge, notamment pécuniaire, est justifiée par une assimilation chez O1 des violences numériques et de leurs conséquences comme un « accident du travail » : « [Ce sont] des choses qui leur sont arrivées dans le cadre du travail. C'est comme un accident de travail finalement » (I1_O1). Au sein de la rédaction, l'intervention de professionnelles et professionnels spécialisé·e·s dans l'accompagnement et le soutien psychosocial aux victimes est présenteé comme nécessaire car le management de la rédaction n'a pas les compétences pour effectuer un tel suivi :

> C'est entre ce qu'on appelle le business, nous, moi je suis dans… et les services de support, un dialogue permanent. Mais je ne peux pas non plus, je n'ai pas les compétences pour traiter des charges psychosociales. Il y a de l'accompagnement psychologique avec des médecins, des accompagnateurs qui peuvent aider les gens à dépasser cela […]. (TM2_O1)

Si le management de proximité des victimes est présenté comme devant être alerte vis-à-vis des signaux liés aux violences numériques et au signalement de celles-ci, il est fait état chez O1 que le management ne peut pas tout faire. L'intervention de professionnelles et professionnels de la santé mentale est jugée comme judicieuse car il s'agit là de maîtriser des compétences bien particulières.

Il nous revient que, dans les faits, peu de travailleuses ou travailleurs médiatiques ayant signalé une violence souhaitent bénéficier d'un soutien psychosocial immédiat. D'après les informatrices et informateurs, l'une des premières raisons est que si une victime opère tôt un premier signalement, elle réduit en même temps les risques d'être négativement affectée par les actes qu'elle juge comme abusifs. En effet, une évaluation de la situation et des propositions d'actions auront alors déjà été faites par l'intermédiaire du protocole d'intervention :

> Généralement, la personne qui est la victime ne souhaite pas faire un accompagnement. Si c'est pris suffisamment tôt, elle n'est pas encore suffisamment touchée. Les personnes qui demandent un accompagnement, c'est quand ça va vraiment trop loin et qu'elle a laissé le bouchon s'enfoncer un peu trop. Et bien elle se dit : « Ok, j'ai peut-être besoin d'une aide à ce niveau-là. » […]. (I3_O1)

Une autre raison serait que le besoin d'un soutien psychosocial peut survenir avec le temps : quand les actes abusifs ne sont pas signalés assez tôt, quand les interventions vis-à-vis de l'agresseuse ou agresseur prennent du temps, lorsque les actions en justice s'éternisent, ou encore à la veille du procès. Ces éléments peuvent être les déclencheurs d'une souffrance chez la victime, et l'équipe interdépartementale peut à nouveau proposer l'intervention du service externe de prévention plusieurs mois après la fin des actes jugés comme abusifs.

1.3. Le protocole de prévention : des formations en cours d'élaboration

Le protocole de prévention chez O1 comprend un travail de sensibilisation régulier des équipes. Comme nous l'avons déjà évoqué, ce travail consiste en un rappel sporadique aux travailleuses et travailleurs par différents canaux (intranet, e-mails, affichage, en réunion, etc.) de la procédure de signalement à suivre dans le cas où une employée ou un

employé est confronté·e à une violence ainsi que les principes de la politique « tolérance zéro ». Certains évènements, comme la Journée internationale des droits des femmes ou le fait qu'une équipe de journalistes ait été agressée sur le terrain, peuvent être l'occasion d'un rappel plus insistant de ces éléments. La sensibilisation peut aussi concerner des groupes de travailleuses et travailleurs particuliers, comme c'est le cas des managers de proximité de la rédaction, à qui il est parfois répété en réunion comment elles et ils doivent accueillir le signalement d'une violence :

> On a du B2B, c'est-à-dire que c'est de la communication via notre système intranet, notre communication à tout le monde. Et puis une sensibilisation aux différents managers, en disant : « Attention, ça peut exister, voilà la bonne méthode, et la meilleure méthode à prendre en compte quand une plainte est déposée par quelqu'un. » (TM2_O1)

La sensibilisation passe aussi par le rappel de l'existence d'un guide interne « des bons usages des réseaux sociaux » chez O1, lequel s'apparente à un règlement établissant les bonnes manières pour une ou un journaliste, un animateur ou une animatrice de l'entreprise d'utiliser les réseaux socionumériques. Il apparait aussi que des travailleuses ou travailleurs médiatiques sont perçu·e·s comme pouvant avoir une responsabilité dans la mécanique de l'agression telle qu'elle s'est enclenchée à la suite d'opinions postées en ligne :

> Donc on a vu certains journalistes maladroits exprimer des opinions personnelles sur leur page personnelle accessible à tous, se faire complètement allumer. Bah ils ont aussi leur part de responsabilité évidemment dans l'agression dont ils sont l'objet, sans que ce soit une justification. Ils ont une part de responsabilité dans la mécanique qui s'est enclenchée. Je ne vais pas dire dans l'agression mais dans la mécanique qui s'est enclenchée. Et donc je pense [au] rappel des bons usages des réseaux sociaux, comme s'appelle notre petit règlement, notre petit guide interne. (I2_O1)

La sensibilisation peut aussi se penser comme pouvant se faire vers l'extérieur de l'organisation. TM1_O1 a par exemple entamé une réflexion avec d'autres collègues à l'étranger sur la publication d'une position commune relative aux violences dont sont actuellement victimes les travailleuses et travailleurs médiatiques dans différents pays du monde. Il s'agit avant tout là d'une initiative symbolique.

D'un autre côté, le protocole de prévention comprend également des formations (en cours d'élaboration au moment de l'enquête) qui compléteront les initiatives de sensibilisation déjà citées et une formation déjà en place depuis 2019 afin de lutter contre le sexisme et le racisme en contexte de travail. En ce qui concerne le cyberharcèlement, la première formation prévue se destine en priorité aux gestionnaires de communautés chargé·e·s de la modération : il est prévu de les former à la loi anti-discrimination par le biais d'un module d'e-learning proposé par UNIA[21]. L'objectif recherché est que ces travailleuses et travailleurs soient « mieux équipés pour répondre directement aux messages » (TM1_O1). Une seconde formation davantage destinée aux personnalités publiques de O1 (journalistes présentatrices et présentateurs, animatrices et animateurs, etc.) est en train d'être créée par le service de prévention externe de O1. Il y est prévu d'aborder le phénomène (définition, spécificités, conséquences, etc.), la législation en la matière, les sanctions légales et ce qui est en place dans l'entreprise pour le combattre. L'idée est de préparer le personnel aux manières de réagir si un cas survient :

> [Pour la formation] il y aura un conseiller en prévention pour les aspects psychosociaux, et [il] va couvrir plusieurs thématiques. A : c'est de pouvoir ne fût-ce qu'informer les collaborateurs, B : […] de préciser aussi [les dispositions légales]. Je n'ai plus le PowerPoint devant moi, le conseiller en prévention m'a envoyé un exemple, c'est de pouvoir expliquer tous ces éléments-là, c'est de pouvoir savoir comment réagir. C'est clair que la meilleure des préventions, c'est de supprimer les risques et de supprimer son compte et de ne pas aller sur les réseaux sociaux. Mais ça c'est utopique, on va dire ça pour

> l'instant. Mais c'est dire comment pouvoir réagir, comment pouvoir dégoupiller des situations. (I3_O1)

Si les formations peuvent être utiles, elles ne sont pas non plus la panacée car il nous revient qu'il est parfois difficile de motiver les travailleuses et travailleurs à y participer. C'est d'ailleurs pourquoi la formation en question est pensée comme ne devant pas dépasser les 45 minutes afin de favoriser la participation. Enfin, face à la recrudescence des violences sur le terrain en Belgique à l'égard des journalistes, O1 et son service de prévention externe travaillent également à l'élaboration d'une formation sur les manières de désamorcer des situations d'agression ou de violence. Elle viendra compléter une formation déjà existante sur le travail des journalistes en zones dangereuses.

2. Les protocoles en vigueur chez O2

2.1. Le protocole de signalement : une attention pour les personnalités d'antenne

O2 et O1 ont en commun d'être toutes deux actives dans la radio-télédiffusion et dans la diffusion numérique sur un même espace géographique. D'une façon générale, les protocoles en vigueur chez O2 apparaissent comme moins structurés en comparaison avec ceux de O1 et comportent leurs propres singularités. L'analyse des propos recueillis chez O2 montre que l'identification de violences numériques à l'encontre des travailleuses et travailleurs médiatiques existait avant 2010, avec la présence de commentaires violents d'abord postés directement sur le site de O2.

À la fin de la décennie 2010, la popularisation des réseaux socionumériques conduit des travailleuses et des travailleurs de O2 à être directement touché·e·s par des messages abusifs sur leurs comptes personnels. En parallèle, des présentatrices font face à l'existence de sites web donnant à voir des images trafiquées d'elles-mêmes à l'aide de techniques de morphing. TM_O2 estime que l'intension des auteures et

auteurs de comportements abusifs a progressivement changé dans les années suivantes. Les agressions vont alors davantage concerner les personnes employées chez O2 et tenter de leur nuire publiquement :

> Maintenant je trouve que c'est plus public. Avant, on essayait de nuire à la personne en tant que telle. Maintenant, on essaie plus de nuire à son image et que ça ait des répercussions plus larges [plutôt que] nuire à la personne pour l'embêter elle. C'est lui nuire, elle, mais avec un retentissement plus large. (TM_O2)

Le top management de O2 se tient au courant des cas de harcèlement numérique perpétrés à l'encontre de ses travailleuses et travailleurs par le biais de la procédure décrite ci-dessous. Il faut noter que le cas médiatisé de Cécile Djunga sur les réseaux socionumériques, une animatrice Belgo-congolaise de la RTBF victime de propos haineux et racistes en ligne, a été l'occasion pour de nombreuses organisations médiatiques belges francophones d'échanger sur les cas rencontrés et les bonnes pratiques respectives afin de lutter contre les violences en ligne. Dans la foulée de ces échanges, un peu de sensibilisation a été faite en interne chez O2 au sujet des violences numériques. O2 a eu également quelques contacts à ce sujet avec le CSA, UNIA et l'AJP, et une question a émergé dans le top management à la suite de ces échanges : face au constat selon lequel les travailleuses et travailleurs de O2 ne signalent pas l'existence d'attaques racistes violentes, est-ce que cela signifie qu'O2 n'est tout simplement pas victime de ce phénomène ? Ou alors, que les employées et employés racisé·e·s qui en sont la victime banalisent ces attaques et ne les signalent pas ? Le service juridique chez O2 a constaté, notamment auprès d'une travailleuse de l'organisation, qu'il existait bien un non signalement de propos racistes reçus et il a rappelé à cette personne de ne pas accepter ce genre de propos.

Le protocole de signalement qui existe actuellement chez O2 s'inscrit dans un ensemble de chartes exposant une série de règles éthiques en vigueur dans l'organisation. On en repère trois principales : (1) une charte

éthique pour les personnes salariées qui stipule les types de comportements appropriés dans l'entreprise et des valeurs principales (le respect, la loyauté, etc.), (2) une charte réseaux sociaux qui définit comment se comporter sur ces mêmes réseaux, et (3) une charte destinée spécifiquement aux personnalités d'antenne (présentatrices et présentateurs, speakerines, animatrices et animateurs, etc.) au sujet de ce qu'elles et ils peuvent faire ou pas en leur qualité de personnalité chez O2. C'est dans cette troisième charte que l'on retrouve les indications les plus formalisées chez O2 en ce qui concerne la manière dont une personne doit réagir lorsqu'elle fait face à des propos abusifs transmis par les TIC. Ainsi, le document stipule à ce sujet :

> S'il vous arrive de vous sentir offensé, choqué, accusé à tort ou blessé par une réaction à la suite d'une publication sur les réseaux sociaux, vous réagissez calmement aux commentaires en toutes circonstances. Veillez à toujours rester respectueux et courtois dans vos échanges, à vous limiter aux commentaires utiles. Si la situation venait à dégénérer et pouvait amener à se transformer en crise ou en cas de harcèlement, parlez-en au directeur de production en charge du divertissement ou à l'aide du social network : ils vous aideront à définir la réaction la plus appropriée face à la situation. [Extrait Charte, O2]

Chez O2, le protocole de signalement le plus formalisé se destine donc à un groupe de travailleuses et travailleurs médiatiques assez restreint dans l'organisation car étant perçu comme le plus exposé à d'éventuelles violences numériques. La consigne de contacter la ou le responsable de production du programme ou des réseaux sociaux de O2 (qui est, pour cette dernière fonction, intégré·e au service juridique) est présentée une seule fois, au moment de l'entrée en fonction de l'employée ou de l'employé à ce poste, sans pour autant être répétées par la suite ni être inscrites dans un document quelconque. Les consignes données aux autres travailleuses et travailleurs médiatiques en matière de signalement semblent, quant à elles, beaucoup moins formalisées : il est attendu

qu'elles et ils contactent leur supérieur hiérarchique en cas de problème. Pour les journalistes, il peut s'agir soit de la ou du responsable de son service, soit de la rédaction en chef, soit de la ou du responsable des réseaux sociaux de O2. Il semble d'ailleurs exister des lacunes dans la communication relative à ce protocole, ce dernier n'étant apparemment pas connu par les journalistes web de O2 par exemple :

> [Il y a deux jours, un journaliste de O2] m'a dit qu'il trouvait que – et je pense qu'il serait intéressant que vous discutiez avec eux aussi directement – [il m'a dit qu'il y avait] très peu d'outils chez O2 s'il lui arrivait quelque chose. Ils ne sont certainement pas au courant de ce qui existe. Ils ont l'impression qu'il n'y a pas grand-chose quoi… qu'ils sont un peu seuls. (I2_O2)

Cette déclaration ouvre la porte à la question de savoir comment les employées et employés de O2 perçoivent les possibilités de soutien offertes par l'organisation dans le cas où elles et ils rencontrent une situation problématique comme celle des violences en ligne perpétrées à leur encontre.

La possibilité de passer par la ou le responsable des réseaux socionumériques afin d'opérer un signalement est présentée comme une opportunité pour la victime de ne pas mobiliser sa hiérarchie directe. Dans le cas où la victime opère un signalement auprès de sa ou son manager, cette personne va évaluer la gravité de la situation et ce qu'il est possible de faire à son échelle. La ou le manager intervient dans l'évaluation de la nature de la violence et du ressenti que peut en avoir la victime :

> Le premier filtre, qui est celui du supérieur hiérarchique, qui essaie peut-être de trouver une solution, qui essaie de comprendre l'ampleur, qui va voir si c'est répété ou pas. Et de nouveau : c'est une discussion entre l'employé et le responsable hiérarchique. Et puis, s'il estime que c'est exagéré, s'il estime que c'est justifié, etc. Ben voilà,

> ils viennent nous en parler [au service juridique]. Mais ça se peut aussi très sincèrement que ce soit…. Que ça se soit réglé, entre guillemets, au niveau de… du supérieur hiérarchique. Il n'empêche que même si c'est réglé à ce niveau-là, ce qu'on espère d'ailleurs, on en est informé. (TM_O2)

La ou le manager peut donc juger si, de son point de vue, le signalement opéré par la victime est « justifié » ou « exagéré ». Cette personne doit par la suite faire remonter le signalement au service juridique de O2 qui joue, comme chez O1, un rôle central dans la conduite des protocoles exposés : ce service est le point de relai au départ duquel la plupart des interventions proposées vont par la suite être entreprises. Ce passage par l'intermédiaire d'un·e manager pour effectuer un signalement n'est par ailleurs pas systématique pour les personnalités d'antenne. En effet, l'organisation se présente comme un organisme à taille humaine : le service juridique étant notamment chargé de la rédaction des contrats liés aux programmes diffusés, les managers estiment que les personnalités d'antenne connaissent personnellement les membres du service juridique et vont parfois directement les consulter si des propos abusifs sont rencontrés. Ce degré de proximité semble ne pas être nécessairement aussi fort pour les autres catégories de travailleuses et travailleurs médiatiques de l'entreprise.

Au cours du focus group, certaines limites du protocole de signalement ont été pointées. La manière dont il est pensé actuellement et la sensibilisation générale opérée chez O2 vis-à-vis du phénomène des violences en ligne semblent contraindre ou limiter les signalements. Au niveau du service juridique, un constat parait s'imposer :

> J'ai vraiment, je crois, une visibilité des cas où clairement il y a eu menaces, des atteintes à la dignité humaine, incitation à la haine, racisme. Voilà. Mais je crois qu'il y a plus, malheureusement, de cas… Parce qu'il y a tous les autres, qui sont peut-être en deçà de cette ligne-là, mais qui sont quand même problématiques. (I1_O2)

Les signalements enregistrés par le service juridique concernent les cas les plus graves, ceux pour lesquels il n'y a plus de doutes quant au caractère illégal ou violent de l'attaque. Des managers chez O2 se disent conscient·e·s que des employées et employés font aussi face à des situations problématiques en ligne sans pour autant très bien savoir comment agir pour les résoudre. Au moment de la réalisation de l'enquête, il nous a été fait état de l'enregistrement de 13 cas de cyberharcèlement depuis 2007 chez O2. À nouveau, il s'agit là des cas dont le département juridique a été mis au courant par l'intermédiaire du protocole de signalement actuellement en vigueur et qui, par la suite, ont donné lieu à une intervention.

2.2. Le protocole d'intervention : un service juridique aux commandes

Lorsqu'un signalement arrive au service juridique, ce dernier évalue la nature de la menace et discute avec la victime des interventions à mettre en place. Chez O2, il est répété que c'est à la victime que revient toujours la décision finale d'agir dans un sens ou dans un autre, ainsi qu'il lui appartient de définir dans quelles mesures un propos est abusif ou non. L'évaluation à laquelle procède le service juridique est parfois rendue difficile par des raisonnements de la victime, comme dans le cas où elle ne désire pas que l'auteure ou l'auteur des messages abusifs constate qu'elle a lu ou écouté le contenu reçu. Certaines victimes peuvent ainsi être réticentes à donner accès aux preuves du harcèlement au service juridique, qui en a pourtant besoin pour procéder à une évaluation de la situation. Il est répété chez O2 que la collecte des messages et propos abusifs est de première importance, dans le cas où des actions en justice sont entamées. Si, auparavant, les victimes avaient tendance à supprimer les contenus abusifs reçus, la consigne de colliger les messages se révèle être de plus en plus intégrée par les personnes qui se manifestent. Tout un éventail d'actions sont possibles chez O2 en réponse à un signalement. En voici le développement.

• Modération des réseaux socionumériques et protection des comptes des journalistes

O2 possède une équipe de gestionnaires de communautés en interne en partie chargée de la modération des sites et des comptes de l'entreprise sur les réseaux socionumériques. Ces personnes reçoivent des consignes en matière de gestion des messages abusifs qui y sont postés : elles sont invitées à contacter le service juridique quand il existe un doute au sujet de la manière de traiter un message et elles reçoivent la consigne de faire des captures d'écran des contenus abusifs postés sur les pages de O2. Les journalistes web chez O2 sont, eux aussi, chargé·e·s de la modération. Cette responsabilité est partagée entre les journalistes de l'équipe « pour que la charge un peu pénible et négative soit dispersée » (I2_O2).

Enfin, la ou le responsable des réseaux sociaux chez O2 intervient également pour accompagner les journalistes afin de les conseiller sur les manières de réagir face à des messages abusifs ou de mieux protéger leurs différents comptes personnels :

> Les journalistes sont aussi parfois perdus dans tout ce qui est possible ou pas possible de faire dans certaines situations, il y a des gens qui rentrent sur leurs plateformes. C'est pour ça que je parlais de la protection de leur environnement digital à eux aussi. Et ensuite il y a des méthodes qui existent pour se débarrasser d'une personne d'une certaine manière, en la bloquant aussi. (I4_O2)

Cet accompagnement est essentiellement proposé en réaction à une situation problématique et non pas d'une manière préventive.

• Répondre à l'agresseuse ou l'agresseur

Chez O2, il est fait état que répondre à l'agresseuse ou l'agresseur est une stratégie qui peut se révéler payante afin de faire cesser les violences. En fonction des cas et avec l'accord de la victime, la supérieure ou le supérieur hiérarchique, de même que le service juridique, peuvent entrer

en contact avec l'auteure ou l'auteur en lui demandant d'arrêter de contacter la victime. De cette manière, « c'est l'éditeur qui se positionne en tant qu'éditeur pour justement éviter que ce soit la personne victime [qui doive le faire] » (I1_O2). Par le passé chez O2, des réponses ont ainsi pu être envoyées à des agresseuses et des agresseurs par sms, courrier ou via des messageries sur les réseaux socionumériques en fonction des données de contact accessibles. Tant le caractère formel du message que son contenu peuvent avoir une influence sur l'auteure ou l'auteur :

> [Répondre à l'agresseuse ou l'agresseur,] c'est rappeler que les réseaux sociaux, ce n'est pas juste un propos tenu en l'air. Et que donc les actions ont des conséquences. […] Quand on est intervenu avec un courrier, avec un échange de messages dont [l'auteur] a senti que c'était plus officiel, formel et que… C'était une patte avec un vocabulaire un peu choisi, vous imaginez un peu. Et là, de nouveau, c'était : « Oups, désolé. »… (TM_O2)

À la suite de ces échanges, des agresseuses et des agresseurs s'excusent, d'autres expliquent que leur compte avait été piraté, alors que d'autres encore persévèrent. Il peut alors être décidé de bloquer les numéros ou les comptes problématiques.

• Accompagnement dans le dépôt d'une plainte

Une autre modalité d'intervention vis-à-vis des violences numériques chez O2 consiste, pour le service juridique, en l'accompagnement d'une victime dans le dépôt d'une plainte en lui indiquant les démarches à suivre. Mais il est souligné que cette action repose, d'abord et avant tout, sur la victime car elle seule peut le faire en son nom propre. L'étape du dépôt de la plainte est identifiée comme un moment difficile dans la mesure où il n'est parfois pas aisé pour elle de passer le cap. Il nous revient qu'il y a quelques années, cette étape était rendue plus facile parce que la police se déplaçait directement dans les locaux de O2 pour recueillir la plainte de la victime :

> On a eu des cas, il y a quelques années, où c'était la police qui se déplaçait par exemple au sein [d'O2] pour recueillir les dépositions. Ce qu'elle ne fait plus, et on peut le comprendre peut-être, mais c'est dommage parce qu'il y avait un climat de confiance qui s'instaurait. Et on peut comprendre que la démarche d'aller à la police soit parfois un peu compliquée. Mais, en tout cas, nous on dit qu'on est là, que nous on peut vous accompagner, mais c'est sûr que c'est une démarche que nous on ne peut pas faire pour et à la place de la personne. Tout simplement parce qu'elle doit le faire en son nom propre. (I1_O2)

La disparition de cette intervention sur site de la police pour recueillir une déposition est identifiée comme un frein, chez O2, dans le processus du dépôt de la plainte.

• Soutien moral en interne

Une dernière modalité d'intervention consiste chez O2 à soutenir moralement et collectivement la victime. Néanmoins, ce soutien moral s'organise d'une manière très informelle et dépend du bon vouloir des collègues de la victime ou de sa hiérarchie. Le service juridique identifie d'ailleurs que le volet du soutien psychosocial proposé à une victime est un point sur lequel O2 n'est pas très avancée :

> Pourquoi ? Parce que sincèrement, au jour d'aujourd'hui […] je pense que ça n'a pas été demandé ou proposé. Les détresses, les détresses dans lesquelles ont été certaines personnes, ont été résolues parce que on avait réglé de manière juridique ou de manière technique leur problème. Et que le volet, le volet psychologique s'était éteint, a priori, en surface. (TM_O2)

Il n'est pas fait état chez O2 de l'intervention, par exemple, d'un service externe spécialisé dans la gestion des risques psychosociaux. Il existe d'ailleurs un doute en interne quant à savoir qui aurait à prendre en charge ou à coordonner un tel soutien. Au sein de la rédaction ou au sein

du service juridique, a été émise l'idée que les ressources humaines de O2 pourraient intervenir sur ce point. Néanmoins, dans l'état actuel des choses, cette mission ne fait pas partie du travail des ressources humaines dans l'organisation comme ce témoignage l'indique :

> Oui, après un conseil qu'on peut donner, ce n'est pas une obligation non plus, ça doit être du ressort de la [victime], de la volonté de la personne de le faire. À part conseiller, je ne peux pas faire grand-chose… Après, c'est vrai que nous on est là aussi pour écouter, pour donner des pistes, et c'est ça aussi notre boulot. (I3_O2)

En déclarant ne pas pouvoir faire autre chose qu'offrir une oreille attentive à la victime, on comprend qu'actuellement, le service des ressources humaines n'est pas équipé d'outils spécifiques pour accompagner les victimes d'un cyberharcèlement.

2.3. Le protocole de prévention : les limites des guides et des chartes

La prévention chez O2 repose avant tout sur des actes de sensibilisation sporadiques et non généralisés à l'ensemble des travailleuses et travailleurs médiatiques (les personnalités d'antenne sont principalement visées). Par exemple, il leur est rappelé l'importance de conserver les preuves des contenus abusifs reçus, ainsi que l'existence d'une série de chartes portant notamment sur le bon usage des réseaux socionumériques. Il existe sur ce point un décalage entre la manière dont TM_O2 perçoit l'efficacité des chartes en interne et ce qui ressort du focus group.

TM_O2 déclare ainsi que « nous, on a nos petites guidelines dont on vous a fait l'écho et qui, selon moi, fonctionnent bien. Voilà, c'est une manière de voir qui pourrait certainement être améliorée, mais je n'ai pas l'impression qu'il y ait une recrudescence [des signalements] ». Cette perception n'est pas corroborée par les déclarations déjà présentées de I2_O2 qui pointaient que les journalistes web de l'entreprise ne savaient pas ce qui était prévu par l'entreprise dans le cas où elles et ils étaient

confronté·e·s à un problème. La ou le responsable des réseaux socionumériques chez O2 va également dans ce sens. Son expérience lui a permis d'observer que les victimes n'étaient pas au courant de ce que O2 prévoyait en termes de soutien : « Je l'entends assez souvent aussi car quand les cas m'arrivent : "Ah mais je ne savais pas qu'il y avait ces soutiens existant dans l'entreprise." Donc c'est sans doute là l'amélioration qu'on pourrait avoir, c'est de manière proactive dire ce qui est déjà mis en place dans l'entreprise » (I4_O2).

A contrario, TM_O2 estime qu'il serait nécessaire de sensibiliser davantage le management intermédiaire et le top management chez O2 aux manières de réagir lorsqu'elles et ils font face à des cas de cyberharcèlement ou lorsqu'un signalement leur est déposé :

> C'est quelque chose qui doit circuler au niveau du comité de direction : « Écoutez. En cas de cyberharcèlement, etc. : voilà ce qui est mis en place. » Peut-être justement cette to-do-list, mais pas à destination de l'employé mais à destination de la hiérarchie. « Regardez comment ça se passe... Et si vous êtes au courant, si vous êtes informé… » Il faut qu'on puisse travailler en cascade : que les personnes qui sont victimes soient au courant de comment faire, mais aussi que les personnes qui sont leur responsable sachent aussi comment faire. (TM_O2)

Un renforcement de la sensibilisation auprès du management est donc présenté comme nécessaire chez O2. Bien que les chartes soient perçues comme un outil de sensibilisation important dans l'organisation, l'ensemble des intervenantes et intervenants pointent les limites de ce type de format, en termes de sensibilisation, car ce sont des documents qui se perdent dans la masse des e-mails échangés et dans la documentation de l'entreprise. Une alternative en gestation chez O2 est de faire de la sensibilisation à l'aide « d'ambassadeurs », en travaillant avec d'anciennes victimes de cyberharcèlement en interne pour montrer comment réagir si la situation se présente :

> Donc mettre en avant un cas de quelqu'un qui a fait face à ça et pour laquelle l'entreprise a mis en place telle ou telle chose. Et même si médiatiquement, [le cas] est mis en avant et que cette personne a été défendue au niveau légal, c'est ça qui marque les esprits. Encore plus que des guides. Alors les guides sont nécessaires, je ne dis pas qu'ils ne sont pas nécessaires. Mais ils n'ont pas toujours leur efficacité, parce qu'on est comme tout le monde : c'est au moment où cela nous concerne qu'on se dit : « tiens, est-ce qu'il y a quelque chose ? » Quand ça passe dans différents mails… pfff. (I4_O2)

Cependant, cette démarche repose sur la volonté de victimes de faire état publiquement des violences dont elles ont été l'objet.

Enfin, la prévention des violences en ligne chez O2 ne passe pas encore par l'organisation de formations spécifiques sur ce thème. L'analyse des entretiens permet d'identifier que certains projets sont néanmoins en gestation, comme le développement d'une courte formation au sujet des stratégies pour mieux protéger ses comptes personnels sur les réseaux socionumériques et réagir quand un compte usurpant l'identité d'une ou un travailleur ou travailleuse de O2 est créé. Les ressources humaines ont aussi émis l'idée d'inviter, à l'avenir, des représentantes et représentants des forces de l'ordre afin de parler de cyberharcèlement et des enjeux liés au dépôt d'une plainte. Mais d'une façon générale, les personnes impliquées dans la possible mise en place de formations au sujet de la lutte contre les violences numériques chez O2 expliquent ne pas très bien savoir vers qui se tourner pour trouver une offre de prestation en la matière.

3. Les protocoles en vigueur chez O3

3.1. Le protocole de signalement : les violences en ligne comme un impensé

Changement d'échelle pour O3, qui est une organisation active dans la télédiffusion (et le numérique), mais au niveau local en Fédération

Wallonie-Bruxelles, cette fois. Lors de notre prise de contact avec la ou le top manager, cette personne nous a directement déclaré que O3 de même que ses travailleuses et travailleurs n'étaient pas confronté·e·s au phénomène du cyberharcèlement : « Moi j'ai discuté après votre coup de fil, car jamais personne n'est venu me parler de [harcèlement en ligne]. Quand je vous dis on n'y est pas confronté : ça n'a même jamais fait l'objet d'une discussion entre nous, parce que ce n'est pas un phénomène qui nous touche particulièrement » (TM_O3).

Les échanges que nous aurons par la suite, notamment dans le focus group, permettront néanmoins de comprendre que certains évènements passés sont identifiés comme des formes de comportements abusifs perpétrés via les TIC à l'encontre de journalistes de la rédaction. Par exemple, il est fait état de deux journalistes présentatrices ayant déjà reçu des messages non désirés (portant sur le physique ou le travail réalisé) par SMS, via Facebook, par e-mail ou par courrier. TM_O3 identifiera ces cas à la suite de notre proposition de participer à l'enquête. L'explication donnée à cette non-remontée de l'information vers sa personne est que les deux journalistes concernées ont déclaré ne pas être spécialement affectées par les messages reçus :

> Mais [les deux journalistes femmes] ne sont jamais, en trois ans et demi que je suis là, venues me voir en me disant : « Tu sais, on a un souci. Ce serait bien que toi ou l'entreprise fassiez quelque chose. » Parce qu'elles estiment que ça ne les perturbe pas du tout. Donc elles ne m'en ont pas parlé, spontanément. Et le rédacteur en chef non plus. […]. Et jamais il n'est venu me dire : « Il faut faire attention, on a un phénomène de cyberharcèlement quoi. » (TM_O3)

En l'absence de signalement de la part d'une victime, on peut donc observer comment le phénomène des violences numériques et son expression singulière dans le cas d'une organisation donnée prennent difficilement un caractère concret pour le management. Si on s'éloigne des violences en ligne, le focus group aura été l'occasion pour un

participant de pointer que des journalistes stagiaires avaient déjà reçu des messages du type « Merci pour votre gentillesse, vous étiez bien jolie » (I4_O3) en provenance d'une source à la suite d'un reportage.

Jusqu'au moment de l'enquête, la mise en place de protocoles pour prévenir ou agir en réponse à d'éventuels cas de cyberharcèlement des travailleuses et travailleurs médiatiques était donc un impensé chez O3. Par exemple, à la question de savoir si des consignes spécifiques étaient données à ce sujet à une personne nouvellement engagée, TM_O3 dira : « […] à l'embauche on ne leur parle pas de ça. On pourrait mais on n'y a jamais pensé en fait ». Différents facteurs permettent de comprendre pourquoi il s'agit ici d'un impensé. D'abord, parce qu'en tant que média local tourné vers « l'information constructive et positive » (I4_O3) et n'ayant pour le moment pas de travailleuses ou travailleurs racisé·e·s à l'écran, les intervenantes et intervenants rencontré·e·s jugent que O3 est peu exposé à des risques de cyberharcèlement. Ensuite, cet impensé est aussi lié au caractère nouveau du phénomène des violences numériques : « […] il faut l'avouer, on ne l'a jamais fait [de la prévention à ce sujet] parce que c'est peut-être quelque chose qui est nouveau pour nous aussi » (I1_O3). Enfin, un autre facteur explicatif est que la petite taille de l'organisation et son caractère familial sont présentés comme favorisant la prise de parole et la circulation de l'information en interne, en ce compris l'expression d'un problème qui pourrait être rencontré par une ou un membre de l'organisation.

Cette idée d'une parole qui, à la fois, circule aisément et qui est entendue dans l'organisation, s'incarne au niveau du top management dans le symbole de la « porte ouverte » du bureau de la direction (voir le point 2.3 du chapitre 2 sur l'analyse des enjeux de la communication interne au sujet du cyberharcèlement). Cette pratique de la porte du bureau délibérément laissée ouverte (que l'on retrouve présentée dans les mêmes termes chez O4) est signifiante pour TM_O3 en ce qu'elle indique aux travailleuses et travailleurs qu'au besoin, elles et ils peuvent entrer dans son bureau afin de discuter de n'importe quel sujet. La porte ouverte représente également le symbole d'un changement général du type de management pratiqué chez O3, où désormais la parole et l'écoute sont au

centre des préoccupations de la hiérarchie. Il faut comprendre ce dernier point au regard de l'histoire récente de O3. Il y a une petite dizaine d'années, l'organisation a été marquée par des cas de harcèlement moral perpétrés par l'ancienne direction du média à l'encontre de quelques membres de l'organisation. Face à cette situation, le conseil d'administration avait commandité un audit des risques psychosociaux dans l'entreprise auprès d'un service externe de prévention. Finalement, l'ancienne direction était partie à la retraite et quelques employées et employés avaient préféré quitter l'entreprise. C'est dans ce contexte que TM_O3 est entré·e en fonction :

> Avec mon prédécesseur, il y avait un bouton là-bas, il y avait un truc pour entrer, pas entrer, etc. Cette porte était fermée en permanence. Ça c'est un symbole, cette porte ouverte, mais c'est vraiment la volonté de montrer qu'il y a une écoute. Et donc, il y a tout le temps des gens qui viennent me parler de problèmes, soit de service, soit personnels. Et donc le premier des remèdes à apporter à ce qui se passait avant, c'était ça : l'écoute et le dialogue. Et ça, ça continue. On essaye vraiment, pas seulement moi, mais aussi les responsables de département, d'être à l'écoute des gens. (TM_O3)

Même en étant conscient·e qu'on ne lui parle pas de tout, TM_O3 a la conviction que si un problème survenait, tel qu'un cas de harcèlement en ligne, l'information remonterait à ses oreilles ou à celles d'une ou d'un membre de sa ligne hiérarchique. Le focus group aura néanmoins été l'occasion pour une personne proche de la direction (I1_O3) de constater qu'elle n'avait pas été mise au fait de certains évènements (en l'occurrence, le cas des journalistes stagiaires femmes évoqué ci-dessus), et ce, alors que I1_O3 intervient sur des questions liées à la prévention des risques sur le lieu de travail :

> Peut-être [qu'on devrait] être plus sensibilisés au niveau de la ligne hiérarchique… Parce que moi, personnellement, franchement, j'ai découvert des trucs aujourd'hui [au cours du focus group]. Donc ce

> n'est pas inimaginable, mais tant qu'on n'y est pas confronté, on ne sait pas que ça existe. Donc peut-être que le directeur général lui n'est pas trop au courant de certaines choses non plus. Et peut-être que ça doit venir plus du rédacteur en chef, qui doit peut-être plus coacher, avoir un meilleur accompagnement, surtout au niveau des nouveaux du service. (I1_O3)

I1_O3 poursuivra son constat en proposant l'idée que, à l'avenir, il serait nécessaire chez O3 de mieux conscientiser la ligne hiérarchique des travailleuses et travailleurs médiatiques – en commençant par la rédaction en chef – à la nécessité de porter attention au « bien-être ou [au] mal-être de son équipe et de, à ce moment-là, nous faire revenir l'information. Et de nous, après, prendre des actions et de pouvoir aider les personnes » (I1_O3). Ce témoignage permet donc de comprendre qu'il existe un décalage entre la représentation que se font certaines et certains managers de la qualité de l'écoute et de la circulation de l'information chez O3, et ce que pratiquent certaines victimes en termes de communication au sujet des violences rencontrées (certaines se taisent, d'autres en parlent mais seulement à des collègues directs, etc.).

Au moment de la réalisation de l'enquête, il n'existait pas de protocole formel de signalement des cas de cyberharcèlement chez O3, et l'idée selon laquelle il est facile de s'exprimer et d'être écouté dans l'entreprise est partagée par l'ensemble des intervenantes et intervenants. Si un cas devait cependant survenir, il est hypothétiquement attendu de la victime qu'elle le signale auprès de sa hiérarchie (la rédaction en chef, voire TM_O3). En parallèle, il est évoqué que la victime pourrait aussi en faire état auprès de sa représentation syndicale dans l'organisation, auprès de la médecine du travail dont les coordonnées sont affichées sur les valves à l'entrée des bureaux, ou encore s'adresser aux conseillères en prévention de l'entreprise. Toutefois, il s'agit là de procédures imaginées au cours de nos entretiens.

3.2. Le protocole d'intervention : des actions malgré tout

Même si les intervenantes et intervenants estiment que O3 est globalement épargnée par le phénomène du cyberharcèlement de leurs travailleuses et travailleurs, on constate que deux types d'actions ont déjà été entrepris vis-à-vis de comportements abusifs perpétrés via les TIC à l'encontre de O3 en général, ou d'une journaliste en particulier. Il s'agit de la modération des réseaux socionumériques et d'une intervention vis-à-vis de l'auteur de messages non désirés par une journaliste.

• Modération des réseaux socionumériques

Chez O3, la page Facebook est modérée par deux personnes dont l'une est journaliste et l'autre administratrice système. Cette modération repose sur une série de règles qui les aident à évaluer si un message doit être supprimé, ainsi qu'à gérer « les *haters* et les trolls » (I2_O3) qui commentent certaines publications. Si les messages racistes postés sur la page de O3 sont obligatoirement supprimés, avec parfois un rappel à la loi dans les commentaires à l'attention des auteures et auteurs, il existe aussi une certaine marge de manœuvre lorsque les commentaires consistent en des attaques évaluées comme constructives :

> Et pour l'effacement des messages, je crois que ça dépend déjà de la façon dont c'est formulé, et jusqu'où ça va. Si c'est juste bête ou méchant, alors là oui c'est masqué ou supprimé. Si c'est quelque chose de constructif mais qu'il y a une attaque derrière, ça vaut peut-être la peine de discuter avec la personne. (I4_O3)

Ces deux personnes font ainsi état de cas où, après une discussion dans les commentaires, il a été possible de calmer la véhémence de certaines attaques. En parallèle, elles expliquent être en état d'alerte lorsqu'un contenu posté sur leur page parle de migration par exemple. En effet, elles savent qu'elles vont dès lors très probablement avoir à modérer des messages racistes dans les commentaires liés à cette publication.

• Répondre à l'agresseuse ou l'agresseur

Il y a quelques années, il est arrivé à une journaliste présentatrice de O3 de recevoir des courriers et des messages étranges – mais non menaçants – par e-mails d'une façon régulière. Elle était venue en parler à la personne administratrice système et une discussion sur la manière de réagir s'était déroulée :

> [La journaliste] m'avait dit : « À un moment donné, ça commence à bien faire, je ne sais pas qui c'est, je n'arrive pas à savoir qui c'est [l'auteur des messages]. » […]. Quand j'ai réussi à savoir qui c'était, j'en ai parlé avec elle en disant : « Voilà, qu'est-ce qu'on fait ? » Elle m'a répondu de faire en sorte de lui faire comprendre qu'on sait qui c'est. « Ça me suffit largement. » Aller directement plus loin, c'est le danger de peut-être aller vers des choses que la personne en tant que victime ne souhaitait pas. (I2_O3)

Après avoir contacté l'agresseuse ou agresseur en lui demandant d'arrêter d'envoyer de tels messages, cette correspondance non désirée s'était stoppée net. Cette intervention avait été concertée entre les deux membres de l'organisation, sans communication ni intervention de la hiérarchie.

3.3. Le protocole de prévention : penser pour l'avenir

Au moment de la réalisation de l'enquête, il n'existait pas de protocole de prévention au sujet du harcèlement numérique et des violences en ligne chez O3. Néanmoins, les discussions menées lors du focus group auront été l'occasion, pour les personnes actives dans la prévention interne dans l'entreprise, de réfléchir à l'opportunité d'agir de manière préventive à l'avenir face à ce phénomène. Pour I3_O3, notamment en charge d'opérations de prévention dans l'entreprise, le principal problème est de ne pas savoir comment réagir à l'heure actuelle si un cas de cyberharcèlement lui était signalé : « On manque aussi d'informations

sur la façon dont on pourrait réagir : comment faire face à ce genre de choses et comment aider les personnes ? Et quelles sont les possibilités, les recours que l'on pourrait avoir pour arriver justement à traiter ça ? » (I3_O3)

Ces interrogations soulèvent la question de la pertinence d'intégrer la thématique des violences numériques dans les formations que suivent les conseillères et conseillers internes en prévention dans les organisations médiatiques. De son côté, la personne en charge des ressources humaines chez O3 évalue qu'à côté d'actions classiques de prévention (secourisme, incendie, etc.), il pourrait être pertinent d'inclure des modules sur les violences numériques. Cela pourrait d'abord passer par des formations sur le thème de la gestion des relations avec des publics (usagers, clients, etc.) :

> Je pense aussi qu'on devrait peut-être, nous, penser à des formations, parce que ça existe, des formations surtout pour des gens qui sont en contact avec le public. Là, j'imagine qu'il y a le pendant électronique. Et j'imagine que c'est aussi quelque chose qu'on doit mettre en place, et plus former les personnes chez nous : comment est-ce qu'elles doivent réagir, à partir de quand elles doivent dénoncer, enfin voilà. Ne serait-ce qu'être au courant de toute la mécanique qui peut être derrière tout ça. (T1_O3)

Dans cette approche, l'important serait donc d'informer et de mieux préparer les travailleuses et travailleurs médiatiques aux défis liés aux relations directes avec des publics, notamment aux éventuels comportements violents. Une seconde proposition consisterait à mobiliser le Réseau des médias de proximité (ancienne Fédération des télévisions locales) sur le thème des violences numériques afin de dégager les bonnes pratiques et de créer des groupes de parole entre journalistes :

> Et nous on fait partie d'une Fédération des télés locales, on pourrait aussi peut-être amener ça au sein de la Fédération, et pourquoi pas faire des groupes de travail, ou des groupes de discussion de

> journalistes, pour que chacun puisse un peu raconter sa misère… Comment ils s'en sont sortis, et partager un peu, et obtenir un peu du soutien. Enfin voilà : un groupe de discussion, ça permet un peu de se décharger émotionnellement. (I1_O3).

Développer un réseau entre médias au sein duquel elles et ils pourraient échanger conseils et bonnes pratiques en matière de lutte contre le harcèlement numérique est une idée également énoncée chez O1.

4. Les protocoles en vigueur chez O4

4.1. Le protocole de signalement : une « recette à la Panoramix »

Pour les deux dernières entreprises présentées dans cette partie, le secteur d'activité change. O4 est, en ce qui la concerne, principalement active dans l'édition quotidienne de journaux papier (et numérique), tant au niveau local qu'au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Dans les cas déjà présentés, on a pu constater que le degré de formalisation du protocole de signalement pouvait varier grandement d'une entreprise à l'autre : O1 a opté pour un formalisme important, O2 a avant tout formalisé des consignes de signalement à l'attention des personnalités d'antenne, et O3 n'a pas pensé à la mise en place d'un protocole formel ou informel en la matière. Il existe bien chez O4 une réflexion relative à la manière dont les travailleuses et travailleurs doivent agir dans le cas d'une confrontation à de la violence en ligne. Mais à l'image de ce qui est prévu chez O2 pour celles et ceux qui ne sont pas des personnalités d'antenne, la procédure prévue chez O4 n'est pas formalisée et il s'agit de consignes éventuellement données oralement au moment de l'entrée en fonction de la personne.

Les réflexions de l'entreprise au sujet des actions à mettre en œuvre face à ce phénomène doivent, en particulier, être comprises chez O4 au regard du mouvement #Metoo. Il y a quelques années, les top managers et les managers intermédiaires de O3 ont été marqué·e·s par un mouvement de contestation organisé par des femmes de l'entreprise qui

visait à dénoncer les comportements abusifs (tant dans les gestes que dans les discours) de leurs collègues masculins. Cet évènement et son ampleur ont, par exemple, marqué TM_O4, qui s'est questionné·e par la suite : « Le problème a été une surprise, parce qu'on ne s'imaginait pas du tout, tout ça. Là, on avait une mauvaise perception du ressenti d'une certaine catégorie de travailleurs. Et ça nous a un peu interloqués. Comment on avait pu passer à côté d'une telle chose ? » (TM_O4).

En réponse à ce mouvement, des séances d'écoute (individuelles et collectives) ont été organisées, la direction de l'entreprise a participé à une réunion où les comportements jugés inappropriés ont été dénoncés et où la valeur de « respect » dans l'entreprise a été reprécisée : « On insistait essentiellement sur l'une des valeurs essentielles de l'entreprise qui est le respect, et que cette notion de respect est une notion évolutive et que parfois il faut respecter plus de choses qu'avant parce que la sensibilité évolue et les gens évoluent. Et donc, il y a des aspects qu'on ne respectait pas avant et qu'il faut respecter maintenant » (TM_O4).

Cet évènement aura donc été l'occasion pour la hiérarchie de l'organisation d'identifier que des évènements violents pouvaient toucher certains groupes de travailleuses et de travailleurs sans pour autant qu'elle en soit nécessairement consciente. Malgré le fait qu'il n'existe pas de communication claire et formelle à ce sujet, il est attendu d'une victime de cyberharcèlement chez O4 qu'elle en parle avec sa ou son chef·fe de service, avec la rédaction en chef du titre pour lequel elle travaille, ou directement avec TM_O4 (qui évoque, comme chez O3, la porte de son bureau toujours ouverte). Pour sa part, la rédaction en chef de l'entreprise explique qu'après avoir réceptionné un signalement, une discussion s'ensuit avec la victime afin de voir si elle accepte d'en parler également avec la direction (ici, TM_O4). Si elle ne le désire pas, la rédaction en chef va potentiellement aller à l'encontre de cette décision, dans le cas où la situation est jugée grave ou que la responsabilité de O4 pourrait être en jeu :

> Je demande à la journaliste [victime] de faire remonter l'information auprès de la direction. Soit c'est oui et je vais leur expliquer tout ça,

> soit c'est non et alors il y a deux options possibles. Soit moi j'estime que c'est suffisamment grave pour que la direction soit prévenue et qu'un problème se pose, qu'un problème pourrait monter jusqu'à nous. Alors je vais les voir et je leur signale qu'il y a quelque chose que je pourrais faire remonter. Soit j'estime que, dans les faits, c'est peut-être un détail, et à ce moment-là j'attends de voir s'il y a des complications, avant d'inciter la journaliste et de dire : « Écoute, il faudrait vraiment qu'on en parle à la direction. ». (I1_O4)

La ou le manager qui réceptionne le signalement va donc jouer un rôle dans l'évaluation du caractère grave ou anodin d'une attaque. On constate également que tous les signalements ne vont pas nécessairement impliquer une intervention de la part de l'entreprise et qu'il existe une forme de seuil tacite (« s'il y a des complications ») à partir duquel des actions vont être entreprises en réponse au comportement abusif notifié.

L'efficacité de ce protocole tacite de signalement des violences numériques chez O4 est exposée d'une façon ambivalente. D'un côté, le protocole est présenté comme efficace par les managers de la rédaction interviewé·e·s. Malgré le fait que les attaques perpétrées contre leurs journalistes via les TIC soient décrites comme silencieuses ou invisibles (elles passent par les réseaux privés des journalistes), elles ou ils estiment avoir été mis·e·s au courant de toutes les menaces sérieuses rencontrées par les journalistes de O4.

> Ma rédaction m'a fait remonter toutes les insultes qu'ils avaient eues, par mail ou par réseaux sociaux ces dernières années. Donc tout ce que j'ai reçu – j'ai reçu une dizaine de réponses – j'étais au courant de tout. (DDM_O4)

> Je ne connais pas de cas de gens qui ont eu des menaces sérieuses et dont nous ne sommes pas au courant. (TM_O4)

D'un autre côté, ces deux mêmes personnes pointent certaines lacunes. La première consiste justement dans le caractère tacite de cette procédure à suivre, présenté comme une déficience générale de l'entreprise où s'exerce avant-tout une tradition orale dans la circulation des consignes: « comme la recette de Panoramix » (TM_O4). Il est donc probable que des travailleuses et travailleurs ne soient pas au courant de l'existence de ces consignes, ni même ne sachent dans quels cas il est attendu qu'elles et ils activent ce protocole. La seconde lacune importante se situe au niveau des responsables de service (managers de proximité). Ces personnes sont décrites par la rédaction en chef comme à la fois en première ligne pour recueillir les signalements, mais aussi « démunies » et non formées à la gestion de tels signalements :

> Les journalistes commencent assez souvent d'abord à en parler à leur chef de service. Et là on sent quand même que les chefs de service sont assez démunis au niveau personnel, qu'ils n'ont pas forcément de formation pour… Parce que ça ne les intéresse pas non plus les problèmes de leurs journalistes, eux c'est de remplir les pages, de faire des dossiers, tout ça. Donc ils sont parfois un peu dépassés par ces difficultés. Et c'est là que la rédaction en chef peut jouer un rôle proactif, qui permet aussi de sortir un peu le journaliste de son propos quotidien et c'est celui qui est censé être muni… Et ainsi le problème est traité ailleurs par une instance qui est un peu au-dessus […]. (I1_O4)

On observe donc chez O4 que le protocole de signalement officieusement prévu repose, en première ligne, sur des managers de proximité à qui il n'est pas donné la capacité de recueillir et traiter les signalements d'une façon optimale (pas de formation en la matière, pas d'indication selon laquelle le traitement de l'expression d'un mal-être prime autant que le suivi des tâches, etc.). Cette situation soulève aussi des questions quant à la capacité de ces managers de proximité à faire remonter les signalements reçus vers la rédaction en chef qui est

présentée comme pouvant pallier ces lacunes. Au moment de la réalisation de l'enquête, il a été fait état de peu de cas de cyberharcèlement enregistrés chez O4 : trois cas ces dernières années, dont deux plaintes déposées l'année dernière (en 2020). I1_O4 aura quant à lui évoqué avoir été averti d'une dizaine de cas où des journalistes de sa rédaction avaient reçu des propos abusifs par l'intermédiaire des TIC. À ce sujet, cette personne précisera que le phénomène des violences en ligne touche d'une façon limitée les journalistes chez O4 : « Mais sincèrement, on ne parle pas de problèmes qu'on rencontre tous les trimestres » (I1_O4). Comme dans les autres organisations, cette comptabilisation dépend des caractéristiques du protocole de signalement en vigueur et de ce qui est jugé dans l'organisation comme étant une violence numérique problématique (voir le point 1 du second chapitre de ce Carnet).

4.2. Le protocole d'intervention : le management de la rédaction à la manœuvre

Les actions entreprises chez O4 en réponse à un signalement de harcèlement numérique sont, elles aussi, peu formalisées et s'imaginent au cas par cas. Chez O4, la plupart des formes d'intervention sont pensées directement depuis la rédaction. Il peut néanmoins arriver que le service des ressources humaines soit également averti d'un signalement, mais cet avertissement va dépendre des liens qu'entretient la ou le responsable de ce service avec les directions en chef ou les responsables de service dans l'entreprise : « C'est-à-dire qu'en général, ce sont les responsables directs qui sont mis au courant, et les responsables directs viennent en parler. Parfois ils viennent direct chez moi, ça dépend du lien que j'ai avec eux, c'est tout à fait… » (I4_O4).

Le service des ressources humaines ne va donc pas être mis au courant de tous les cas qui peuvent être signalés. D'une façon plus générale et en ce qui concerne des formes de harcèlement non perpétrées par les TIC, ce département de O4 se déclare comme non équipé afin de pouvoir gérer les cas où leurs journalistes font face à des comportements abusifs. À la

question de savoir s'il serait intéressant de davantage formaliser les protocoles de signalement et d'intervention dans les cas de harcèlement (numérique) de journalistes, la ou le responsable des ressources humaines analyse que « ce serait un peu ouvrir la boîte de Pandore. Je crois que ça deviendrait lourd à gérer. Dès qu'il y aurait un petit souci, ce serait répercuté, et on ne sait pas tout gérer » (I4_O4). Il apparait que chez O4, ce département n'est pas équipé pour accompagner les travailleuses et les travailleurs médiatiques victimes de harcèlement et/ou ne considère pas qu'il s'agit là d'un thème dans lequel davantage s'investir.

Différentes interventions sont possibles chez O4 à la suite d'un signalement. Elles relèvent de la modération, de la réponse à l'agresseuse ou à l'agresseur, du dépôt d'une plainte ou du soutien moral.

• Modération des réseaux socionumériques

La modération des commentaires sur les sites de l'organisation et sur les pages qu'elle possède sur les réseaux socionumériques (Facebook, principalement) apparait être une stratégie permettant de contenir une certaine catégorie de violences numériques. Comme dans le cas des autres organisations étudiées, cette modération ne concerne cependant pas les pages et autres comptes personnels que chaque employée ou employé possède.

Chez O4, les stratégies de modération peuvent varier en fonction de la marque média dont il est question. Par exemple, pour le principal titre local édité par l'entreprise, la modération sur Facebook se fait de manière automatique avec le filtrage de termes racistes, sexistes ou homophobes. Les gestionnaires de communautés de l'entreprise interviennent rarement directement dans les commentaires de la page. Si une intervention est nécessaire, ce sera pour bloquer un utilisateur problématique de la page : « Quand on voit à un moment des gars qui s'insultent, moi je les bannis, moi je vais dans les insides de Facebook et ce mec-là, j'ai vu qu'il avait été injurieux et c'est fini. Je le bannis de la page. Mais donc oui je l'ai déjà fait, mais c'est quand même plutôt rare,

quand je tombe dessus » (I3_O4).

La modération des commentaires postés sur le site web de ce titre local est réalisée par l'intermédiaire d'une entreprise externe. A contrario, il a été décidé de supprimer complètement les espaces de commentaires sur le site du quality paper édité par O4 car « ça [les commentaires] tirait vers le bas l'image de notre journal » (I1_O4).

• Répondre à l'agresseuse ou l'agresseur

L'action qui semble avoir été la plus entreprise chez O4, à la suite d'un signalement évalué comme problématique, a consisté en l'envoi d'un message de réponse à l'agresseuse ou agresseur d'une attaque. TM_O4 déclare avoir souvent été en première ligne dans cette stratégie :

> D'abord, on rassure. Deuxièmement, je réponds parfois moi-même en disant : « T'es qui toi ? » [rires]. Ou je réponds des trucs au nom des rédactions pour bien montrer que c'est une position qui est assumée par la rédaction dans son entièreté et pas par un seul journaliste, puisque l'attaque est personnelle. Nous, on doit montrer qu'on est solidaire de notre journaliste. Parfois, moi, je réponds. Parfois, on signe « la rédaction ». (TM_O4)

À nouveau, il nous revient que la réponse à l'agresseuse ou l'agresseur peut permettre de mettre fin à l'attaque ou aux propos abusifs. De même, présenter la réponse comme émanant d'une ou un manager ou d'un service de l'entreprise semble accroitre l'impact potentiel de la réponse sur le comportement de celle ou celui qui agresse.

• Dépôt de plainte

Lorsque les attaques prennent « des proportions dangereuses » (TM_O4), il est fait état que le parquet peut être averti. Cela s'est passé à deux reprises en 2020. Le rôle que joue O4 apparait cependant comme

secondaire dans ce cas de figure car, généralement, la décision de porter plainte revient d'abord et avant tout à la victime. Dans les propos récoltés, il n'a pas été mentionné qu'un service de l'organisation jouait un rôle proactif dans l'accompagnement d'une ou un journaliste désirant aller dans cette direction, ni qu'il lui était communiqué des consignes afin de savoir comment constituer un dossier solide avec les preuves des propos abusifs reçus. À la différence de O1 et de O2, O4 ne possède pas de service juridique en interne et travaille avec des avocats spécialisés suivant les matières. Il n'est pas prévu que ces personnes interviennent dans l'éventuel accompagnement juridique d'une victime de harcèlement numérique.

Qui plus est, l'action de porter plainte en cas de cyberharcèlement est présentée comme une démarche portant rarement à conséquences car peu de suite serait donnée aux plaintes déposées, notamment celles relatives à des propos sexistes : « Et il y a une chose qui revient souvent : si le journaliste subit, par exemple, des attaques sexistes et qu'il porte plainte, il n'y a absolument aucune suite. Et donc il n'y a pas de cadre légal aujourd'hui clair pour protéger des journalistes face à des attaques » (I1_O4).

Ce faisant, cette personne identifie qu'une des modalités possibles d'intervention face à un cas de cyberharcèlement est limitée par un facteur exogène à l'organisation.

- **Soutien moral à la victime**

Une dernière modalité d'intervention identifiée chez O4 consiste en un soutien moral apporté à la victime de la part des managers de la rédaction. L'analyse du matériau récolté permet d'identifier que O4 travaille également avec un service de prévention externe à qui il a déjà été demandé d'intervenir dans le cas de violences entre journalistes sur le lieu de travail. Mais il n'apparait pas que ce service ait déjà été mobilisé dans le cas d'une victime de cyberharcèlement afin de lui fournir une aide psychosociale professionnelle par exemple. D'ailleurs, ce n'est pas la stratégie privilégiée chez O4. Si un cas de cyberharcèlement survient, c'est d'abord aux managers de la rédaction que revient la mission d'offrir un soutien moral à la victime :

> — Le chercheur : Dans certaines organisations, ils font intervenir des services psychosociaux et des référents comme ça. Qu'en pensez-vous ?
>
> — TM_O4 : Nous, on est très simple. Nous, on est pour faire un coaching directement à partir de la hiérarchie. Maintenant, s'il y a quelqu'un qui nous le demande, on le donnera.

I1_O4 précise que ce soutien moral procuré par la hiérarchie consiste avant tout à rassurer la ou le journaliste victime sur la qualité de son travail et sur le bon respect des règles de la déontologie journalistique : « [Après une attaque] on est très fort derrière les journalistes pour les rassurer, surtout pour leur propre contenu et leur propre travail, sur leur méthodologie et leur déontologie qui est respectée. Parfois, on discute pour voir si tout va bien et est fait justement dans le sens déontologique » (I1_O4).

L'offre automatique d'un soutien psychosocial professionnel à une victime opérant un signalement ne fait donc pas partie des choix actuels de l'organisation afin d'agir contre les violences numériques. Le soutien prévu est avant tout celui de la ligne hiérarchique de la victime, qui estime de son devoir de se tenir régulièrement au courant de l'état de son moral.

4.3. Le protocole de prévention : les questions de sa pertinence

Il n'existait pas, au moment de l'enquête, d'initiatives tournées vers la prévention des violences numériques chez O4. Il a cependant été fait état d'actions de sensibilisation auprès des managers de l'organisation sur le thème du harcèlement sur le lieu de travail. À la question de savoir si des actions de prévention au sujet du cyberharcèlement pourraient voir le jour à l'avenir dans la société, l'argument de la singularité du vécu et des émotions de chaque personne a été évoqué comme un frein à une telle initiative par la ou le responsable des ressources humaines :

> C'est tellement spécifique, c'est tellement propre à chaque cas. Chaque cas est un cas individuel, le ressenti de chaque personne est différent. Donc il est difficile de fixer des règles, puisque des gens qui acceptent, ils sont capables psychologiquement d'accepter beaucoup de choses. Et c'est justement là la différence, d'autres sont d'une susceptibilité incroyable […]. Ça peut toujours être intéressant de voir ce qu'on peut mettre en place comme outil, il ne faut pas refuser mais il faut aussi [voir] ce que concrètement ça peut apporter. (I4_O4)

Une formalisation accrue des protocoles chez O4 n'est donc pas vue comme une solution opportune pour cette personne dans l'organisation. Cette posture pose la question de l'individualisation du rapport au cyberharcèlement et de ses conséquences, que nous explorons plus loin dans ce rapport (voir le point 3 du chapitre 2). Cette position est en contraste avec celle de TM_O4, pour qui il serait judicieux à l'avenir de davantage mettre par exemple par écrit la procédure à suivre dans le cas où une ou un journaliste est victime de harcèlement en ligne ou sur le lieu de travail.

Il est ressorti du focus group qu'il pourrait être pertinent, à l'avenir, d'informer davantage les journalistes au sujet de la manière de gérer leur présence sur les réseaux socionumériques, notamment en séparant comptes privés et comptes professionnels sur ces réseaux. Dans l'état actuel des choses chez O4, les journalistes sont surtout sensibilisé·e·s au fait qu'en ligne, « ils représentent la marque » du média (I1_O4). De ce fait, il leur est avant tout recommandé de limiter la publication de considérations personnelles et politiques qui pourraient brouiller l'image de marque et les mettre personnellement en difficulté.

5. Les protocoles en vigueur chez O5

La dernière organisation médiatique impliquée dans cette enquête est principalement active dans l'édition de magazines (imprimé + numérique) en Flandre et en Fédération Wallonie-Bruxelles. Pour rappel, le matériau

récolté auprès de O5 se limite à une interview accordée par la ou le top manager (TM_O5) de l'entreprise. Par la suite, cette personne n'a pas désiré que l'on poursuive notre enquête avec l'organisation d'un focus group dans sa société. Les stratégies entreprises pour contourner ce blocage se sont toutes révélées infructueuses (voir le point 3 de l'Introduction de ce Carnet). Sur base de cet entretien, nous pouvons exposer les éléments suivants.

Au sujet du cyberharcèlement, TM_O5 déclare que ses travailleuses et travailleurs médiatiques n'ont, jusqu'à présent, jamais fait l'objet d'une attaque grave en ligne consistant en des menaces ou autres :

> […] chez nous, on n'a jamais eu… On n'a jamais eu des cas de harcèlement comme ça, euh… Allez, jamais eu de cas graves, comme je vous ai dit : quelqu'un qui se ferait vraiment menacer [via les TIC]. Alors oui, il y a bien tous ces trolls sur les réseaux sociaux qui oui… qui réagissent vis-à-vis de ce que tu peux poster. Parfois les mots peuvent être durs aussi. Mais bon, c'est malheureusement un évènement quotidien et on fait avec, vous et moi. (TM_O5, traduction)

La ou le top manager de O5 témoigne essentiellement de l'existence de critiques ou de reproches en ligne pouvant viser le travail réalisé par ses journalistes, mais pas de cas impliquant des menaces ou du harcèlement. TM_O5 perçoit que son entreprise est relativement préservée du phénomène des violences en ligne touchant ses employées et employés car l'organisation est davantage active dans l'édition de magazines et de périodiques dans lesquels il n'y a pas de personnalités d'antenne comme en télévision. En ce qui concerne les critiques et autres reproches en ligne visant le travail de journalistes, TM_O5 juge que ses journalistes « peuvent gérer ça » (TM_O5, traduction).

Si un cas de harcèlement en ligne devait hypothétiquement advenir, cette ou ce top manager se déclare être en partie impuissant·e. Certes, l'entreprise pourrait soutenir la victime, mais elle ou il ne sait pas très bien ce qu'il faudrait mettre en place en interne d'une façon plus structurelle :

> Pour le reste, en tant qu'entreprise… Imaginons que ça se produisait [un cas de harcèlement numérique], je pense que… On est en partie un petit peu impuissant dans ce cas-là. Allez, on peut proposer une série d'options utiles, comme aider à déposer une plainte pénale. Mais pour le reste ? Qu'est-ce qu'on est censé faire hein ? C'est une question difficile. (TM_O5, traduction)

N'ayant jamais été informé de l'existence d'un cas grave de violences en ligne, le top management de O5 n'a pas prévu de procédures particulières en la matière. L'entretien avec cette personne n'a donc pas permis d'identifier l'existence de protocoles de signalement, d'intervention et de prévention vis-à-vis des violences numériques chez O5. Toutefois, cet échange a été l'occasion pour elle d'imaginer ce qui pourrait éventuellement être mis en place à l'avenir au sein de l'organisation.

Au niveau d'un protocole de signalement d'abord, TM_O5 imagine qu'une victime de violences numériques chez O5 pourrait recourir à la procédure déjà en place en ce qui concerne le harcèlement sur le lieu de travail. Ainsi, elle devrait se signaler auprès d'une des personnes de confiance de l'organisation formée à recueillir des signalements pour harcèlement. Cette personne de confiance évaluerait alors le cas en présence et le ferait remonter vers le service interne pour la prévention et la protection au travail. Si ce service et la victime trouvent cela nécessaire, le top management pourrait également être averti de la situation.

Ensuite, au niveau d'un éventuel protocole d'intervention, la ou le top manager de O5 pense que l'entreprise pourrait aider la victime de violences à déposer une plainte et l'accompagner du point de vue psychosocial, grâce à l'intervention d'une infirmière spécialisée dans ce type de soutien déjà en fonction. TM_O5 évoque également l'idée de faire intervenir le service IT pour tenter de lever l'anonymat des auteures et auteurs de messages abusifs, ce qui est de nouveau identifié comme une difficulté dans la lutte contre les violences en ligne. Comme I1_O4,

TM_O5 pointe également la nécessité de mettre en place un arsenal juridique adéquat pour que les plaintes puissent effectivement être traitées par le parquet.

Enfin, en ce qui concerne un protocole de prévention au sujet des violences numériques, TM_O5 juge que des choses pourraient être mises en place. L'absence d'un protocole en la matière est justifiée par l'absence tant de cas enregistrés que d'une demande spécifique de la part des travailleuses ou des travailleurs : « S'ils en faisaient la demande, on pourrait mettre des choses en place » (TM_O5, traduction). Le discours tenu au sujet de la prévention est ambivalent. D'un côté, TM_O5 justifie que travailler sur cette question par la prévention n'est pas utile à ce stade car O5 n'est pas confrontée à des cas graves mais, de l'autre, cette personne argumente qu'il est toujours mieux d'agir avant qu'un cas grave ne se produise :

> Allez, je dois dire : on ne va pas se mettre à travailler dur là-dessus maintenant parce que… Mais bon, je pense que c'est peut-être une bonne idée de faire quelque chose à ce sujet-là. Mais, encore une fois, jusqu'à présent, il ne nous est encore rien arrivé [un cas grave de cyberharcèlement]. Mais c'est mieux de travailler d'une façon préventive et de ne pas attendre que quelque chose se passe pour réagir. Oui… Il faut qu'on s'informe pour trouver des intervenants pertinents [pour de la formation]. Je ne sais pas qui. (TM_O5, traduction)

TM_O5 terminera l'entretien sur cette ouverture à l'idée de mettre en place des actions de prévention sur le thème du cyberharcèlement. Elle ou il pointera une difficulté à ce sujet. O5 organise déjà des campagnes de prévention sur différents thèmes (la santé mentale, le cancer, etc.) et travaille principalement à cet effet avec des personnes extérieures dont c'est le métier. Au moment de la réalisation de l'entretien, TM_O5 exprimera ne pas savoir vers qui se tourner afin d'aborder le thème du cyberharcèlement dans le cadre d'une opération de prévention.

6. Discussion

Cette première partie de l'analyse a mis en lumière la diversité des approches privilégiées dans cinq organisations médiatiques belges d'importance afin de prendre en compte et d'agir à l'encontre des violences numériques que peuvent rencontrer les travailleuses et travailleurs médiatiques dans le cadre de leur travail. D'une façon générale, un premier constat s'impose : la prise en compte de l'existence de ce phénomène varie très fort d'une entreprise à l'autre. Dans l'échantillon que nous avons constitué, la conscientisation dans l'entreprise oscille entre une prise en compte forte et délibérée du phénomène chez O1 et son caractère impensé ou très peu pensé dans les cas de O3 et de O5, O2 et O4 évoluant, pour leur part, entre ces deux pôles. En miroir, il en va de même pour les caractéristiques des actions qui y sont mises en œuvre et leur formalisme. Comme on l'explorera davantage dans la partie suivante de l'analyse, ce constat s'explique aussi bien par la perception que les managers ont du degré d'exposition de leur entreprise au phénomène des violences en ligne, que par ce qui est entendu dans l'organisation comme étant un comportement abusif et problématique perpétré par les TIC, ou encore par les représentations qu'elles et ils se forgent du rôle et des responsabilités des managers et de la hiérarchie dans la gestion de ce cas.

Certains constats liés aux protocoles décrits méritent que l'on s'y attarde. Le protocole de signalement apparait comme étant un élément fondamental dans la construction d'une stratégie de lutte dans le média contre les violences numériques. Ses caractéristiques et les consignes sur lesquelles il repose conditionnent la manière dont le phénomène des agressions perpétrées par les TIC est littéralement construit, perçu et évalué dans l'organisation. Par exemple, le choix chez O1 d'inviter toute personne se sentant affectée par n'importe quel type de comportement en ligne à le signaler conduit l'entreprise à construire le phénomène des violences numériques avec davantage de granularité que les organisations prenant surtout en compte les cas graves (où le caractère illégal ou violent

d'un comportement ne fait plus de doute). Le degré de formalisation du protocole de signalement (l'existence de consignes claires communiquées pour signaler un comportement abusif), le public visé chez les employées et employés (en tant que collectif ou qu'individu), la communication autour de la procédure à suivre, la formation des managers de proximité (souvent chargé·e·s de recueillir les premiers témoignages) et la qualité imaginée de la circulation/liberté de parole dans l'entreprise sont également des éléments qui jouent un rôle crucial dans l'évaluation de l'ampleur du phénomène en interne. Dans la plupart des cas étudiés, nous avons pu identifier les signes de l'existence de décalages entre la perception de la qualité du protocole de signalement et ce qu'il en est dans les faits. Dans chaque organisation, ces décalages pourraient à l'avenir faire l'objet d'une évaluation attentive car on peut légitimement faire l'hypothèse qu'en l'absence d'un protocole solide pour le signalement des cas et d'une communication adéquate de celui-ci auprès des travailleuses et travailleurs, l'entreprise n'a pas une vision claire de l'ampleur du phénomène.

Au niveau des protocoles d'intervention mis en place, on observe que des actions similaires sont entreprises au sein des différents cas étudiés pour accompagner la victime ou agir vis-à-vis des agresseuses et agresseurs. La modération des réseaux socionumériques est une action très répandue dans les entreprises étudiées et elle est notamment liée à l'obligation qu'ont ces organisations d'agir face aux propos illégaux tenus sur leurs plateformes. L'acte de répondre à l'auteure ou l'auteur d'un message abusif se révèle également être une stratégie plébiscitée : même si cela ne fonctionne pas dans tous les cas, la réponse à l'agression peut mettre fin à la situation de harcèlement. Les initiatives prises chez O1 et O2 en la matière, et dans une moindre mesure chez O4, sont éclairantes. En effet, les services juridiques de O1 et O2 interviennent dans la rédaction de la réponse et ils peuvent être chargés de la transmettre à l'agresseuse ou agresseur. Ce faisant, c'est l'entreprise qui se positionne vis-à-vis de l'agression, et non pas uniquement la victime attaquée. L'accompagnement juridique (dans le dépôt d'une plainte, dans une aide

lors des procédures, etc.) est une autre intervention également proposée, surtout chez O1 et O2. Au niveau du dépôt de plainte, nous avons identifié la nécessité de davantage sensibiliser les travailleuses et travailleurs médiatiques à conserver les traces des messages, sons, images abusifs dans le but de construire des dossiers solides pour une action en justice. L'acte même de porter plainte étant une étape difficile pour la victime, il a été décrit comme facilité chez O2 lorsque la police se rendait directement sur le lieu de travail afin d'enregistrer la déposition. La prise en charge par l'entreprise de tous les frais liés à une action en justice a seulement été déclarée chez O1, qui n'hésite par ailleurs pas à se constituer partie civile au côté des victimes dans le cas d'un procès. Les difficultés liées à l'anonymat des comptes des agresseuses et agresseurs sur les réseaux socionumériques et à la quasi-impossibilité de mobiliser ces plateformes pour agir contre ces personnes ont été dénoncées par des participantes et participants à l'enquête. O4 et O5 décrivent également comment le cadre légal belge actuel pour lutter contre les violences en ligne est insuffisant ou inadapté. Ce faisant, il peut y avoir une tendance dans ces entreprises à externaliser certaines responsabilités en se déclarant impuissantes. Enfin, le soutien psychosocial apporté à une victime est la dernière catégorie d'actions identifiée. Dans notre échantillon, seule O1 propose automatiquement l'intervention d'un service de prévention externe à une personne qui opère un signalement. L'intervention de professionnelles et professionnels de la santé mentale y est décrite comme une nécessité par le management de la rédaction car il s'agit là d'un métier à part. Dans les autres organisations étudiées, cette solution n'est pas envisagée dans ces termes. Ce qui s'y organise majoritairement est un soutien moral proposé par les collègues de la victime et par ses managers (nous explorons les enjeux de la gestion des conséquences émotionnelles dans le chapitre 2 de ce Carnet). Un tel soutien se réalise d'une façon assez informelle et dépend du bon vouloir de toutes ces personnes. Une réflexion approfondie sur les enjeux d'un soutien psychosocial professionnel proposé aux victimes de cyberharcèlement se révélerait pertinente à l'avenir.

Au niveau des protocoles de prévention, nous constatons qu'ils sont en l'état en grande partie inexistants au sein des organisations étudiées, ou alors que les actions de sensibilisation ou de formation identifiées n'adressent qu'indirectement le phénomène du cyberharcèlement et ses conséquences sur les travailleuses et travailleurs. La plupart des organisations de notre échantillon ont établi une charte ou un guide à l'attention de leurs travailleuses et travailleurs portant sur les usages des réseaux socionumériques. Entre respect de la liberté d'expression et préservation de la réputation de l'organisation (Waisbord, 2020b), de tels documents sont présentés comme devant guider, responsabiliser et protéger les travailleuses et travailleurs dans leurs interactions sur ces plateformes. Néanmoins, ils n'abordent pas toujours directement le phénomène du cyberharcèlement, ni les consignes associées (« comment réagir ? »). Des intervenantes et intervenants ont aussi souligné que si ces documents avaient le mérite d'exister, ils pouvaient rapidement se perdre dans la masse de la documentation rendue disponible aux travailleuses et travailleurs. À côté de ce moyen de prévention, la plupart des autres actions entreprises sont assez limitées. La sensibilisation aux violences en ligne, comprise ici comme l'action de communiquer sur ce thème, de rappeler la position de l'organisation en la matière, d'informer plus ou moins régulièrement au sujet de la manière de réagir face à une agression numérique (en tant que victime ou témoin) est une démarche peu répandue. On en retrouve les traces les plus fortes chez O1, où la sensibilisation au cyberharcèlement est présentée comme régulière, destinée à l'ensemble des travailleuses et travailleurs, opérée via de multiples canaux (e-mails, intranet, en réunion, etc.), avec une attention particulière pour les managers intermédiaires qui sont souvent en première ligne dans la réception d'un signalement. Chez O2, la sensibilisation au cyberharcèlement a été identifiée comme sporadique et destinée, avant tout, aux personnalités d'antenne, et cela, bien qu'il ait été admis que les managers intermédiaires et le comité de direction devraient être davantage informés sur ce thème. Chez O4, la sensibilisation aux violences en ligne a été décrite comme très informelle et se déroulant au

moment de l'entrée en fonction de la ou du journaliste. Nous y avons repéré des postures différentes entre la ou le top manager et la ou le manager des ressources humaines de l'entreprise sur la question d'aller vers davantage de formalisme dans les consignes à communiquer (TM_O4 plaidant pour plus de formalisme, l4_O4 émettant des doutes à ce sujet), ainsi qu'un probable déficit de formation des managers intermédiaires au sujet de la manière de recueillir les signalements de victimes. La démarche de recherche poursuivie n'a pas permis d'identifier des actions de sensibilisation au sujet des violences en ligne chez O3 et O5. Enfin, au moment de l'enquête, seule l'organisation médiatique O1 était en train de développer une formation spécifique sur le thème du cyberharcèlement, en collaboration avec un service externe de prévention, destinée, en premier lieu, à ses personnalités publiques. Dans les autres organisations, nous avons enregistré le souhait de, à l'avenir, mettre en place des formations en lien avec le thème des violences en ligne (se protéger en ligne, gérer les relations avec les publics, une formation qui ciblerait directement le cyberharcèlement, etc.), même si nous avons également noté que beaucoup ne savaient pas vers qui se tourner pour élaborer de tels programmes.

Cette première partie de l'analyse met également en lumière des résultats originaux relatifs aux relations interdépartementales au sein des organisations médiatiques belges francophones, en matière de gestion de violences publiques pouvant toucher leurs membres. Nous observons une forte implication des services juridiques dans les protocoles de signalement et d'intervention mis en place chez O1 et O2. Dans ces deux organisations médiatiques, le département juridique se présente comme le bras armé de l'organisation en ce qui concerne la protection des éventuelles victimes de cyberharcèlement et l'intervention vis-à-vis des agresseuses et agresseurs. Nous pouvons émettre l'hypothèse que cette modalité d'organisation face aux violences en ligne est liée à la taille de l'organisation et à la nature des activités poursuivies dans ces deux entreprises. En effet, O1 et O2 étant principalement actives dans la création, l'édition et la diffusion de contenus audiovisuels, elles ont des

besoins spécifiques en ce qui concerne la gestion de contrats et d'obligations légales liées à une grande variété de programmes différents. Nous ne retrouvons pas cette intervention d'un service juridique chez O4, et nous n'avons pu récolter de données à ce sujet auprès de O5. L'implication d'un département des ressources humaines dans les protocoles internes visant le cyberharcèlement a principalement été identifiée chez O1, ce service jouant là un rôle de relai pour la prévention des violences en ligne et dans l'accompagnement moral des victimes. Dans ce cas précis, nous notons que le service interne pour la prévention et la protection au travail (SIPP) de O1 est lui aussi impliqué dans la prévention (en gérant la création d'une formation sur le cyberharcèlement) et dans l'accompagnement psychosocial des victimes en collaboration avec un service de prévention externe. Nous n'avons pas repéré une implication du département des ressources humaines sur ces mêmes thèmes chez O2 et O5. Chez O4, nous avons avant tout colligé des traces d'intervention de ce service dans le cas de violences entre collègues de travail. Nous y avons vu également se dessiner des craintes, au sein de ce service, que davantage de formalisme dans les protocoles mis en place au sujet du cyberharcèlement induise une surcharge de travail pour ce département. O3 étant de plus petite taille, une seule personne assume les deux casquettes de service des ressources humaines et de département juridique. N'ayant pas encore été impliquée dans le traitement de cas de cyberharcèlement dans l'organisation, cette personne a déclaré que si cela devait se produire, elle aurait un rôle à jouer dans l'accompagnement de la victime. Cet ensemble d'éléments relatifs au degré d'investissement des départements de ressources humaines des organisations médiatiques dans la lutte contre les violences publiques témoigne de la nécessité d'étudier davantage les tâches et les marges de manœuvre que ces services possèdent dans cette catégorie d'organisations[22].

L'intervention d'un service « sécurité » dans les protocoles décrits dans cette partie n'a été observée que chez O1. De même, il n'y a

que chez O1 que nous avons enregistré la décision du top management de faire d'une politique de « la tolérance zéro » à l'égard des discriminations et des comportements violents une directive opérationnelle et symbolique au sein de son organisation. Ce faisant, on y observe une approche moins individuelle que collective pour lutter contre le cyberharcèlement et ses conséquences.

Enfin, il ressort aussi de cette première étape de travail des pistes de réflexion qui mériteraient d'être explorées tant par les organisations elles-mêmes que par de futurs travaux académiques. Il en va par exemple de l'idée de créer un réseau entre médias au sujet de la lutte contre la violence en ligne dans le but que s'y échangent des conseils et des bonnes pratiques directement issus du terrain. Cette proposition a été repérée tant chez O3, chez qui un·e intervenant·e qui proposait de mobiliser le réseau des télévisions locales pour interagir sur ce thème, que chez O1 ou chez O2. L'initiative de O1 d'utiliser le registre de faits de tiers comme un moyen pour enregistrer et garder une trace des violences perpétrées à l'égard des travailleuses et travailleurs médiatiques mériterait d'être évaluée par les autres organisations médiatiques. Des réflexions nouvelles pourraient naître au sujet de l'intervention de professionnelles et professionnels du soutien psychosocial dans l'accompagnement des travailleuses et travailleurs médiatiques victimes de violences. Afin de mieux comprendre comment les organisations médiatiques gèrent les violences intra-organisationnelles, il nous apparait également stimulant d'étudier, à l'avenir, comment et dans quelles mesures les organisations médiatiques interagissent avec des services externes pour la prévention des risques. En lien avec ce thème, les données récoltées nous interrogent au sujet de l'opportunité de former les personnes déjà chargées des questions de prévention au sein des organisations médiatiques (en ce compris les personnes de confiance) aux phénomènes des violences numériques et du cyberharcèlement. La proposition faite par un intervenant de davantage former les travailleuses et travailleurs médiatiques aux risques et opportunités liés aux interactions avec des publics d'usagers (comme c'est le cas dans la vente ou dans le domaine des soins aux personnes) nous apparait être une piste de réflexion intéressante.

Chapitre 2. Représentations des managers : violences numériques et actions à mener

Écouter les managers en entretien ou en discussion avec leurs équipes nous indique assez rapidement que les formes de violences envers les journalistes (qui constituent, de ce fait, une première définition très large du cyberharcèlement) ne constituent pas un phénomène neuf. Ce phénomène est cependant en pleine transformation, en termes d'ampleur, d'intensité mais aussi de nature avec une évolution des différentes formes de cyberharcèlement et, plus largement, de violences en ligne. Les femmes sont touchées, mais elles ne sont pas les seules. Les attaques et agressions ciblent aussi plus largement le métier, et donc la diversité de ses figures. L'ensemble des managers ne se dit pas exposé de la même manière dans leur entreprise. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1 de ce Carnet, certains managers considèrent être épargné·e·s en raison de leur identité éditoriale ou de leur statut de média local, d'autres pointent l'importance du cyberharcèlement dans le monde de l'audiovisuel, ou encore son renforcement dans un contexte politique polarisant qui permet l'expression de la violence envers l'autre. Mais, en creux, se dessine aussi un ensemble de problématiques liées aux possibilités de signalement de ces violences dans le chef des journalistes, à la représentation du métier et de la force de caractère qui y est associée. La recherche montre aussi que les managers sentent que le problème existe et qu'il s'amplifie. Quelques managers, ayant d'ailleurs accepté les entretiens pour cela, nous ont demandé des conseils, des pistes et ont admis être parfois démuni·e·s face à la complexité du phénomène, de ses conséquences et de la nature des actions à mettre en œuvre.

Ce second chapitre du Carnet s'articule en trois actes. Il débute par un retour sur la manière dont le phénomène est présenté et vécu par les managers, à savoir protéiforme et difficile à définir (1.). Les définitions posées éclairent les perceptions que les managers se font des personnes cyberharcelées, des natures des agressions, et de leur amplification ces dernières années. Il se poursuit en approfondissant la manière dont les managers se représentent les attitudes à avoir ou à inventer et, surtout, les

actions qu'il faudrait mettre en place et structurer pour gérer, en interne, les violences en ligne (2.). Elles et ils s'interrogent sur le rôle du manager, sur la manière dont les émotions et le bien-être au travail doivent être pris en compte et, enfin, sur la représentation que toutes et tous se font du rôle central de la communication dans les capacités d'action pour prévenir et gérer ces cas. Le troisième acte de ce second chapitre s'arrête sur les hésitations et les interrogations quant aux responsabilités de l'entreprise et des managers par rapport au cyberharcèlement (3.). Les résultats mettent en avant une certaine forme de mise à distance des cas par les managers qui insistent parfois sur le peu de cas signalés, sur la manière dont les journalistes doivent réagir, et sur la force de caractère. Elles et ils semblent ainsi parfois faire porter la responsabilité des cas et de sa gestion sur l'individu lui-même. Interroger les responsabilités invite alors à questionner l'image que les informatrices et informateurs se font de leur responsabilité (ou non) dans la compréhension et la gestion des violences subies.

1. Représentations du cyberharcèlement et des victimes : un phénomène protéiforme difficile à définir

Les violences en ligne apparaissent, dans les discours, comme un phénomène complexe qui reste difficile à identifier et à définir. Cela tient, en grande partie, à son caractère polymorphe : le cyberharcèlement envers les travailleuses et travailleurs médiatiques recouvre différentes formes de violence, que ce soit en termes de types d'attaques et de nature des actes. Le cyberharcèlement renvoie aussi à une certaine récurrence des profils particulièrement touchés par les violences en ligne (les femmes, les personnes racisées, etc.) (1.1.). La nature des agressions est aussi perçue comme plurielle, et à des degrés divers de violence et de ce fait, d'importance (1.2). Cette polymorphie tient aussi, en grande partie, à la manière dont les managers ont été ou sont confronté·e·s à ces actes, et à leur entendement des différences entre spams, messages inappropriés,

inopportuns, dérangeants ou menaçants. Les managers s'entendent par contre toutes et tous sur un point : le phénomène s'intensifie de façon importante (1.3). Et cette intensification est non seulement liée au contexte politique, mais aussi aux discours anti-médias et, ces derniers temps, à la pandémie de COVID-19.

1.1. Une diversité de cibles des attaques

Le phénomène de cyberharcèlement a été, en Belgique francophone et d'un point de vue journalistique, médiatisé au travers de formes de violences en ligne répétées touchant des journalistes femmes, figures publiques et médiatiques. Les entretiens et les focus groups ont tendance à élargir les figures de victimes, en reconnaissant aux femmes, mais aussi aux personnes racisées et LGBTQI+, le statut de victime principale des violences en ligne. Mais les discours se rejoignent pour dire que de plus en plus de journalistes et de médias sont désormais exposés au cyberharcèlement. Ils sont notamment devenus une cible de choix pour l'expression en ligne d'une haine anti-médias et plus largement, d'une haine anti-institutions.

Des violences ciblées sur certaines catégories de personnes

Tout d'abord, comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 1 de ce Carnet, « Agir dans les médias face aux violences numériques », des intervenantes et intervenants des organisations O3, O4 et O5 ont pointé, durant leur entretien, la faible ampleur du cyberharcèlement, voire l'absence de cas, au sein de leur organisation :

> Je le remarque quand je parle avec des confrères […] et on parle énormément sur les violences sur le terrain et sur les violences en ligne, mais je vois qu'on n'a pas tout à fait les mêmes problèmes que les autres. (I1_O4)

> Je vous avais dit au téléphone ; on n'est pas vraiment confronté à ça ici et donc on n'a pas eu de réflexion là-dessus. (TM_O3)

Ces personnes ont apporté diverses explications au faible nombre de cas constatés au sein de l'entreprise, notamment le secteur d'activité – « Il faut d'abord rappeler que les radios sont beaucoup plus touchées que nous » (I1_O4) – ou encore la ligne éditoriale du média, ainsi que les sujets couverts :

> Moi, je crois que c'est dû à la nature de la télévision locale et de son caractère non conflictuel quelque part. Donc je vous dis : on n'est pas un média et ça c'est bien clair dès le départ, on n'est pas un média qui fait du sensationnalisme, et de l'audience à tout prix, du clic à tout prix, etc. Ça, c'est une chose. Et on n'est pas non plus un média, on n'est pas une rédaction de journalistes d'investigation. Donc, nous, on couvre l'actualité régionale essentiellement avec la volonté, souvent, de vouloir montrer les côtés positifs des choses. Donc les initiatives qui se prennent, des choses qui se mettent en place. Aussi parfois des situations, des problèmes et des choses ainsi, mais en mettant l'accent plutôt sur la façon dont on pourrait les résoudre et des choses ainsi. Donc il y a un côté résolument positif dans les infos qu'on publie et qui ne sont pas polémiques la plupart du temps. (TM_O3)

Ces facteurs vont effectivement jouer un rôle non négligeable dans la question du degré d'exposition au phénomène. En effet, nous l'avons déjà évoqué, la visibilité médiatique tend à favoriser le cyberharcèlement (Lewis et al., 2020 ; Waisbord, 2020b), tout comme la couverture de sujets controversés dont l'objet suscite généralement de vifs sentiments (Löfgren Nilsson et Örnebring, 2016 ; Vepsä, 2021).

Les managers reconnaissent que certaines identités sont particulièrement ciblées par les violences en ligne : les femmes le seraient plus régulièrement ou plus violemment, les personnes racisées ou

LGBTQI+ également. Ce constat apparait clairement dans notre recherche, mais il est davantage perceptible pour les organisations actives dans l'audiovisuel. Ainsi, O1, O2 et O3 ont toutes les trois expressément identifié les femmes comme « cibles » du cyberharcèlement lorsqu'il leur a été posé la question des formes de violence observées au sein de leur entreprise :

> On a une certaine exposition de nos présentatrices principalement, c'est elles qui subissent, entre guillemets, « le plus ». (I2_O3)

> […] les journalistes ou animateurs qui sont exposés peuvent être regroupés dans différentes catégories. Il y a, d'une part, les propos de nature sexiste qui leur sont adressés, en raison de leur genre, spécialement féminin par rapport à des hommes qui réagissent à des aspects physiques ou vestimentaires des femmes. (I2_O1)

> En fait, si je puis dire, on a deux [types] de cas assez systématiques… Non mais deux cas de harcèlement. Le premier par rapport aux animatrices. Je pourrais dire les « fans » qui deviennent un peu trop « fans » et qui envoient énormément de messages, des messages qui sont d'abord positifs. Et puis qui, lorsque la personne ou l'animatrice ne répond pas de la manière dont ils souhaiteraient qu'elle réponde, deviennent en fait harcelants et deviennent menaçants, et deviennent… C'est généralement ce qui se caractérise par l'envoi d'énormément de messages. (I1_O2)

De nombreuses recherches ont montré que les femmes étaient particulièrement touchées par le cyberharcèlement (Holton et al, 2021 ; Lewis et al, 2020 ; Stahel et Schoen, 2020)[23]. Comme le mentionne North (2016), ce fait s'inscrit dans la continuité d'une longue tendance au harcèlement envers les femmes journalistes au sein des organisations médiatiques et de la part du public. C'est également la perception du top management chez O1 : « C'est ce qu'on connaissait déjà dans les années 2000 et, auparavant [avec] le courrier des lecteurs, etc. Mais c'était

beaucoup plus gérable : c'est le mec qui envoie des bouquets de fleurs et des bouquets de roses tous les jours lorsqu'une présentatrice est là » (TM2_O1). Les faits rapportés sont, par ailleurs, de natures diverses : avances non sollicitées, propos sexistes, jugements sur l'apparence physique et, dans certains cas, des menaces.

> C'est amour-haine, en fait. Donc, soit on porte vraiment l'animatrice aux nues, c'est vraiment magnifique, etc. Et soit on lui dit que « tu ne ressembles vraiment à rien » et on envoie aussi des photos où il y a du morphing, etc. Je pense à certains cas où il y a du morphing et c'est extrêmement blessant. (TM_O2)

Outre les faits de cyberharcèlement liés au genre, les organisations O1, O2 et O3 ont également évoqué des discours haineux racistes. Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre 1 de ce Carnet (voir le point 1.), l'organisation O1 indique rencontrer cette forme de cyberharcèlement. En cas de procès, elle s'est d'ailleurs déjà constituée partie civile au côté des victimes. L'organisation O2 enregistre moins de faits de ce type. Mais, elles et ils en sont conscients, cela ne signifie pas forcément que les discours haineux racistes sont moins courants. La ou le top manager chez O2 explique s'être interrogé·e en apprenant le faible nombre de cas de ce type signalés par ses équipes :

> C'était interpellant de se dire : « Tiens, est-ce que c'est que justement, c'est tellement banalisé, qu'en fait la personne qui est visée […] ne fait pas monter l'information ? » […] « Ça ne cache pas des attaques qui ont été banalisées et qu'on aurait peut-être pu traiter autrement ? » On a un peu creusé cette question-là et on s'est rendu compte, effectivement, que la personne en l'occurrence à laquelle on pensait [disait] : « Ce n'est pas si grave, etc. » (TM_O2)

Chez O3, bien qu'elles et ils expliquent n'avoir rencontré qu'un seul cas étant donné que leur rédaction est très peu diversifiée du point de vue

des origines, les managers I1_O3 et I2_O3 ont directement évoqué les propos haineux et racistes en ligne lorsqu'il leur était demandé ce que recouvrait, selon eux, le cyberharcèlement des travailleuses et travailleurs médiatiques. L'importance qu'elles et ils accordent aux propos racistes en tant que forme de cyberharcèlement tient notamment au fait qu'il leur faut modérer des commentaires racistes publiés sous les publications sur leurs réseaux socionumériques : « Mais soyons clairs, souvent dans les commentaires, on parle de "suédois". "Suédois", c'est le terme […] pour dire les Arabes. Donc souvent, il faut décoder les messages. Mais il y a beaucoup de racisme, et je peux vous assurer que, à un certain moment, on fait un rappel de la loi » (I2_O3).

En plus du racisme et du sexisme, l'organisation O1 a également déjà observé des faits de violence en ligne en rapport avec l'appartenance à la communauté LGBTQI+ : « Par rapport au genre et à l'appartenance sexuelle, donc il y a des journalistes ou animateurs qui sont traités de "pédé" on va dire, ou d'homosexuel, et qui sont stigmatisés pour leur appartenance ou prétendue appartenance à une catégorie sexuelle déterminée » (I2_O1).

L'analyse des entretiens et des focus groups confirme donc très clairement que certaines identités sont davantage exposées à la violence en ligne. Ces actes ou propos discriminatoires relevant du sexisme, du racisme, de l'homophobie, etc. sont une forme de violence qui vise personnellement la ou le journaliste, dans son identité, et non directement par rapport à son travail. Comme le souligne TM2_O1, ceci se manifeste, par ailleurs, selon le principe d'intersectionnalité, certaines identités, comme les femmes racisées, étant l'objet d'une double peine (Faure et Ndobo, 2014 ; Crenshaw et Bonis, 2005) :

> Si vous êtes une femme, vous risquez beaucoup plus d'avoir de l'agressivité voire un cyberharcèlement sexuel, soyons clairs. Si vous avez une couleur de peau qui ne convient pas, ça rajoute. Si vous avez des origines, une culture qui n'est pas totalement… ça peut encore rajouter des choses. Si votre nom donne une consonance un

> peu étrangère, parce qu'il faut reconnaitre que, chez nous, en radio, c'est parfois uniquement le nom étranger, le prénom étranger qui peut engendrer les choses. (TM2_O1)

Cette forme de violence qui vise la ou le journaliste pour son identité personnelle correspond au plus près à ce que des informateurs et informatrices comprennent comme étant du cyberharcèlement. Un facteur apparait déterminant face à cette forme de cyberharcèlement, celui de la visibilité médiatique, car ces actes sont surtout rapportés par les organisations principalement actives dans le secteur audiovisuel. Dans une étude publiée en 2020, Lewis et al. (2020) constatent que le fait d'avoir sa voix ou encore son visage régulièrement présentés dans les médias expose davantage au cyberharcèlement, et notamment à des faits de cyberharcèlement liés au genre. Les jeunes femmes qui apparaissent à l'antenne ou sur les ondes étaient plus nombreuses que les autres répondantes de leur enquête à être ciblées par du harcèlement en ligne, en particulier par des messages à caractère sexuel.

Selon les discours des managers rencontré·e·s dans le cadre de cette enquête, cette forme de violence serait presque inexistante dans les organisations O4 et O5 qui sont, quant à elles, principalement actives dans le secteur de la presse et du numérique : « On a eu des menaces envers certains journalistes, parfois des femmes, alors est-ce que c'est parce que c'est des femmes ou pas ? Moi j'en doute » (I1_O4). Pour cette personne responsable d'une rédaction, les journalistes de son organisation sont principalement attaqué·e·s en raison de leur travail et sur celui-ci, et non pas pour des caractéristiques personnelles. Toutefois, la ou le top manager de cette même entreprise reconnait que même lorsque le motif de l'acte n'est pas lié au genre, la violence envers les femmes journalistes s'exprime parfois différemment et que des propos sexistes s'ensuivent fréquemment :

> Moi, personnellement, je n'ai pas remarqué ça. [Nom d'un journaliste cyberharcelé], jusqu'à nouvel ordre, n'est ni LGBT, ni noir… [Nom d'une journaliste cyberharcelée] est une femme et [Nom d'une autre

> journaliste cyberharcelée] est une femme mais [Nom d'un autre journaliste cyberharcelé], qui traite beaucoup l'actualité de l'Afrique centrale est un homme. Donc voilà, moi, je n'ai pas remarqué ça. […] Évidemment, quand ils s'attaquent à une femme, ils utilisent d'autres termes de langage que quand ils s'attaquent à un homme, ça, c'est vrai. Ils sont plus violents et vont l'attaquer dans sa sensibilité de femme. Donc ça, c'est évident. […] Je ne dis pas qu'elles sont plus graves, mais elles vont l'attaquer sur sa condition de femme. (TM_O4)

Les propos du top manager (TM_O4) font écho à la recherche d'Holton et al. (2021) qui montre que la frontière entre les attaques en ligne sur le travail et les attaques personnelles est davantage brouillée dans le cas des femmes. Ainsi, l'expérience du cyberharcèlement apparait, sous cette forme également, comme particulièrement genrée.

Haine des journalistes et des médias

En parallèle des attaques discriminatoires, le cyberharcèlement deviendrait par ailleurs, selon les entretiens et les focus groups, de plus en plus collectif, et par là même, encore plus complexe :

> Au démarrage, les premiers cas de cyberharcèlement, ce sont des cyberharcèlements contre les femmes, ce sont des cyberharcèlements contre les personnes à la couleur de peau qui peut déplaire à certains. Ce sont des cyberharcèlements contre des noms d'origine étrangère. Ça a pu se trouver pour des gens […] dont on pouvait parfois percevoir avec eux, ou que des gens imaginaient, qu'ils faisaient partie de la communauté LGBT, sans que nécessairement, ils en fassent partie. […] Dans un premier temps, notre prise en compte, elle était individuelle. Et maintenant, je pense que c'est de plus en plus collectif. C'est toute la rédaction qui est accusée d'être collabo avec le Pouvoir parce qu'on parle de Covid, ceci et cela. […] je dirais qu'il y a une prise de conscience encore plus large du fait que tout

> le monde peut être concerné maintenant par du cyberharcèlement. (TM2_O1)

À l'instar de TM2_O1, les informatrices et informateurs estiment que, désormais, l'ensemble des journalistes peut potentiellement être victime de cyberharcèlement, personne n'en serait préservé. Dans ce cas, la violence en ligne ne prend pas une forme discriminatoire, elle ne s'attarde pas sur le genre, les origines, la couleur de peau ou encore l'orientation sexuelle de la ou du journaliste, mais elle porte principalement sur l'activité professionnelle journalistique : « C'est les personnes qui réagissent vers nos animateurs ou nos journalistes parce qu'ils n'aiment pas l'émission ou la manière dont l'animateur ou le journaliste réalise cette émission, et qu'ils considèrent que ce journaliste ou cet animateur est la voix du gouvernement, la voix du PS, la voix de ceci, etc., et qu'ils le stigmatisent par rapport à son activité professionnelle » (I2_O1).

S'emparer de certains sujets, objets de controverses, qui suscitent des opinions ou des sentiments particulièrement vifs, tels que l'immigration, la politique, l'extrême droite ou des questions liées à l'égalité des genres, peut conduire les travailleuses et travailleurs médiatiques à être la cible de cyberharcèlement (Löfgren Nilsson et Örnebring, 2016 ; Vepsä, 2021). Holton et al. (2021 : 7) parlent alors de « cyberharcèlement aigu » (*acute harassment*) car celui-ci est moins personnalisé et tend à se concentrer sur un évènement ou un sujet que la ou le journaliste couvre ou partage en ligne. Selon cette étude, cette forme de violence en ligne est souvent considérée par les journalistes comme une peine inhérente au métier ou comme une porte d'entrée vers des formes plus durables de cyberharcèlement. Notre analyse montre que la plupart des directions rencontrées perçoivent ces actes comme étant du cyberharcèlement en raison de leur volume et de « l'effet de meute » qu'ils suscitent. Sont aussi soulignés les risques psychosociaux de cette forme de cyberharcèlement :

> C'est aussi des agressions vis-à-vis des propos ou vis-à-vis des polémiques d'un sujet, où là on n'est pas forcément dans une logique

> de harcèlement, parce que [ce] n'est pas répété, mais c'est le volume de personnes qui fait la répétition et qui peut toucher de manière psychosociale les animateurs, les journalistes et tout ça. Donc on n'a pas les faits d'un individu, répétés, mais on a une multiplicité d'individus sur une polémique, sur un sujet, sur un propos, qui fait que ça peut être une charge aussi. (I2_O2)

> Ce qui évidemment pose problème, c'était aussi mettre en cause les journalistes en citant des noms, c'est un peu nouveau ça, en fait. Et donc du coup ici les mettre en difficulté et les intimider, et les arguments utilisés sont extrêmement forts, on y parle de manipulation, de méconnaissance totale du dossier, de parti pris, et voilà ce n'est pas facile à gérer quand on sait que… comment des gens pourraient réagir par rapport à ce genre de choses. (I1_O4)

Les managers de l'organisation O4, active dans le secteur de l'édition, perçoivent cette forme de cyberharcèlement comme la forme la plus fréquemment rencontrée au sein de leur entreprise. Celle-ci provient de personnes militantes, d'ambassades étrangères ou encore de partis politiques, etc. :

> Nous, ce sont plus des violences de type institutionnel, par exemple l'ambassade de Turquie qui réagit de façon violente à un édito sur le génocide arménien, ça peut être l'ambassade de Chine qui dénonce un article en citant les noms des journalistes, l'ambassade de Hongrie, des partis politiques qui estiment que le travail n'est pas fait de façon objective mais à la solde du parti d'en face, des choses comme ça. Et on remarque, et ça c'est quelque chose qui est fortement accentué du côté des ambassades ces dernières années, c'est dû notamment au pouvoir en place de ces différents pays, et dû à la continuité de certains sujets. Et là où on échangeait avant dans des échanges de courriers je dirais diplomatiques, maintenant ils réagissent par courrier, et tout de suite après sur les réseaux sociaux.

> Et ça prend énormément d'ampleur. Le cas de l'édito sur le génocide arménien de la semaine dernière m'a valu un torrent d'attaques sur les réseaux sociaux de toute une communauté turcophone, belge ou diplomatique européenne. (I1_O4)

> […] même en Belgique, vous avez des inconditionnels de Donald Trump qui envoient à chaque article un peu musclé ou à chaque édito que [Nom d'un journaliste], par exemple, faisait sur Donald Trump, en disant : « Vous ne connaissez rien, Donald Trump est le meilleur président des États-Unis… il fait du bien au monde entier… et vous manquez totalement d'objectivité. » C'est fait avec un niveau d'agressivité plus ou moins grand. […] on a [Nom d'un journaliste] de [Nom du média], qui a fait un édito volontairement un peu provocant en disant que les gens qui refusaient de se faire vacciner étaient inciviques. Et donc bon là, il s'est pris une volée de bois vert. (TM_O4)

Cette forme de violence qui se traduit par des actes de gravité variable (critiques acerbes, intimidations, menaces, etc.) serait le plus souvent adressée personnellement à la ou au journaliste, par e-mails ou sur les réseaux sociaux : « Ça vise rarement le média. Ça vise le journaliste » (TM_O4).

Un second aspect émerge, par ailleurs, lorsqu'elles et ils évoquent une évolution du cyberharcèlement vers des formes de violence plus collectives. Cet aspect concerne les propos haineux envers les médias de manière générale ou envers l'ensemble de la rédaction. Durant les entretiens, les mots-valises « merdias » (I4_O3 ; TM2_O1) ou encore « journalopes » (TM2_O1) ont été repris pour illustrer le type d'insultes qu'il leur arrive de recevoir. Ces insultes sont présentées comme l'expression d'une défiance accrue envers les médias. Pour Mercier et Amigo (2021), elles traduisent un profond ressentiment socioculturel à l'égard des médias et du métier de journaliste. En outre, c'est parfois aussi la rédaction en tant que telle qui est attaquée en ligne :

> Il y a des messages qui sont vraiment personnels, qui visent un journaliste. Et puis, il y a des messages sur la rédaction en général. « Tous des journalistes. » On a déjà reçu des messages, de menaces de mort, par exemple, mais par rapport à l'entièreté des journalistes. C'est-à-dire : « Si je vois un journaliste [Nom du média], je le bute. » Ça, bien entendu, on prend ça très au sérieux. […] ça targette vraiment l'entièreté de la rédaction [Nom du média] en tant que telle. (I1_O2)

Plusieurs managers (TM2_O1, I4_O3 et TM_O3) assimilent clairement ces insultes « collectives » envers les journalistes à une forme de cyberharcèlement :

> Cyberharcèlement, racisme contre des personnes et puis, au fur et à mesure du temps […], donc les deux ou trois dernières années, c'est également un cyberharcèlement contre le média lui-même, contre toute personne qui participe au média. Et là, on peut repérer des gens qui excitent les foules, et puis on peut repérer aussi, en fonction des périodes de crise dans lesquelles on vit, une colère, et une colère qui s'oriente vers des membres des rédactions. (TM2_O1)

Nous allons le voir, l'usage de ces insultes s'inscrit aussi dans un contexte plus large de remise en cause du rôle des médias, et surtout de leur responsabilité sociale vis-à-vis de l'actualité et de la manière dont ils construiraient une connivence avec les sources pour « berner » le public. La pandémie de COVID-19 est aussi devenue un élément amplificateur de ces violences.

1.2. Des « natures » d'agressions différentes

L'analyse du matériau récolté lors des entretiens et des focus groups a fait émerger les difficultés que les managers rencontrent au moment de définir et de saisir le cyberharcèlement. L'analyse montre que ce qui le rend si difficile à appréhender tient surtout à la question des contours, des

frontières qu'on peut lui apposer. Elle révèle le flou et la pluralité des représentations quant à ces frontières, qui peuvent varier entre les organisations qui ont pris part à l'étude, et parfois aussi entre les managers d'une même entreprise. Le cyberharcèlement et, au-delà, les violences en ligne ne sont pas considérés par toutes et tous de la même manière. Évidemment, certains actes ou discours sont jugés comme étant plus graves que d'autres. L'analyse montre également que certains actes sont considérés comme de la violence par une partie des managers, mais pas par d'autres. En effet, des actes peuvent être assimilés à de la violence mais, en même temps, ne pas être forcément considérés comme une violence « problématique » qui nécessiterait une prise en charge de la part de l'entreprise. La recherche menée permet de faire le point sur trois « natures » d'agression différentes : les menaces de mort et de violence physique, la séduction « lourde » ou les interactions sexistes et la critique du journalisme et des médias.

Les menaces de mort ou de violence physique

Tout d'abord, un point fait consensus : il s'agit des menaces de mort ou de violence physique adressées en ligne à une ou un journaliste, ou à sa famille. Elles relèvent de ce que Holton et al. (2021) considèrent comme du *escalatory harassment*. L'analyse des propos récoltés montre que ces actes ne soulèvent ni débat, ni discussion, ni forme de mise à distance, l'ensemble des managers rencontré·e·s les considérant comme un acte d'une extrême gravité. Certaines organisations disent n'avoir jamais été confrontées à ce type de menaces, mais leur discours révèle qu'elles les jugent comme étant très sérieuses. Les organisations O1 et O2 ont raconté l'expérience vécue par des travailleuses et travailleurs médiatiques de leur entreprise qui ont connu de tels faits.

> Les gens ne sont pas au courant que le fait de menacer de mort, même en disant : « Le jour où le peuple prendra le pouvoir, on te mettra sur le bûcher. », c'est une menace de mort en fait, au sens

> juridique du terme, et donc nous réagissons par rapport à ce genre de choses parce que certains journalistes ou animateurs sont inquiets par rapport à la répétition de ces menaces les concernant. Par exemple, il y a un animateur, on lui a dit sur Messenger : « Fais gaffe quand tu rentres chez toi rue machin, parce que je vais te péter la gueule au tournant. » Le gars connaissait l'adresse de sa victime, ou il connait des membres de sa famille, en disant : « Je vais m'en prendre à ta femme ou à tes enfants à l'école machin chouette. » On a eu ça pour un de nos journalistes aussi. (I2_O1)

> Parce qu'on a déjà eu des messages qui étaient adressés du style: « Je t'attends à la sortie de [Nom du média], je vais te tabasser. », là clairement oui il n'y a même plus de doutes. (I1_O2)

Ces deux organisations déclarent prendre très au sérieux ce type de messages : « Si à un moment donné, dans les échanges, il y a des menaces physiques qui sont proférées, boum, là il n'y a plus de discussion » (TM1_O1) ; « On va pousser la personne à porter plainte. » (I4_O2). Et cela, tout en estimant que ces menaces restent le plus souvent circonscrites aux réseaux socionumériques, comme le souligne cette personne :

> Ça reste fort sur les réseaux sociaux, on a peu de passages à l'acte heureusement, peu de tentatives de passage à l'acte. Ça reste plutôt à distance, et surtout il y a le côté anonyme qui est confortable pour le harceleur. Si à un moment donné il doit se confronter à la personne physiquement c'est déjà plus compliqué, j'ai l'impression que ça reste plutôt du harcèlement et des idées à distance. (I4_O1)

Pour la ou le manager I2_O1, réagir relève de la responsabilité de l'entreprise. Comme nous l'avons mentionné précédemment, O1 a déjà dû faire intervenir son service sécurité afin de protéger des travailleuses ou travailleurs médiatiques : « Et ça me parait vraiment important que ces menaces physiques soient prises au sérieux parce que le jour où il arrivera

quelque chose à un de nos animateurs ou à un de nos journalistes, si on n'a pas pris des mesures de protection ou de prévention, [O1] sera évidemment responsable du non-accompagnement de son journaliste ou de son animateur » (I2_O1).

Séduction « lourde » ou harcèlement sexuel ?

Concernant d'autres propos ou actes numériques, il n'est pas toujours aussi évident pour les managers de se positionner clairement concernant leur caractère violent ou non, et l'analyse révèle qu'ils sont davantage l'objet de représentations plurielles. Ce constat apparait de manière transversale dans les entretiens, mais il a aussi été mis en évidence par l'analyse des réactions à un cas fictif présenté lors des focus groups. Ce cas concernait une journaliste nommée « Maya » qui reçoit régulièrement des messages sur son compte privé Facebook de la part d'une source côtoyée à l'occasion d'un reportage sur le terrain. La plupart des messages reçus sont des compliments sur son physique ou sur son travail, mais certains laissent entendre à la journaliste que l'agresseuse ou l'agresseur connait son adresse personnelle. Les managers invité·e·s à réagir à ce cas considèrent majoritairement qu'il relève de cyberharcèlement : « Il n'y a pas d'autres mots, c'est une agression [l'informateur réagit au cas de Maya en faisant référence à l'une des animatrices de son organisation qui a vécu une expérience similaire] » (I2_O1) ; « Pour moi, clairement, on est sur du harcèlement, donc oui effectivement, maintenant la première chose qu'elle devrait faire, c'est prévenir tout le monde, y compris nous, quand je dis "nous", c'est l'employeur » (I1_O3). Toutefois, le point de bascule qui conduit à qualifier un acte ou un propos de violence en ligne diffère selon l'intervenante ou l'intervenant. À partir de quand s'agit-il de violence en ligne ou de cyberharcèlement ? Concernant le cas fictif de Maya, pour la ou le manager I4_O1, la limite est dépassée du fait que l'auteure ou auteur des messages sous-entend connaitre l'adresse de la journaliste :

> Dans ce cadre-là, si la violence… Je n'utiliserais pas le mot violence en ligne, les propos sont plutôt des compliments, etc. Là où effectivement ça peut être un peu tendancieux, c'est le fait de sous-entendre qu'il sait où elle habite, et là effectivement ça met une pression sur la personne par rapport à ça. Est-ce que là l'entreprise intervient par rapport à ça ? Si c'est dans le cadre du travail qu'elle a rencontré la personne, oui, on doit pouvoir être au moins au courant qu'il y a cette insistance en tout cas d'une personne puisqu'on est plutôt sur du harcèlement et des abus sexuels, donc oui on est déjà quelque part dans une forme de violence. (I4_O1)

La ou le manager semble donc ne pas estimer que les invitations répétées ou les compliments incessants – qui ne comportent a priori pas d'intention de nuire – constituent à eux seuls de la violence en ligne. Pas plus que la ou le top manager TM_O3 : « J'assimile ça presque à de la drague en fait, plutôt qu'à du harcèlement professionnel. En gros, la plupart des gens qui veulent prendre contact, c'est pour être amis Facebook, ou des choses ainsi, c'est une façon de nouer un contact, plutôt que de débarquer ici ils envoient des messages en fait » (TM_ O3)[24].

Ces actes seuls sont également assimilés à une « tentative de mise en contact » pour I4_O3. Cette personne explique que les jeunes journalistes stagiaires de la rédaction reçoivent de temps en temps ce type de messages mais les faits se sont, pour l'instant, toujours arrêtés là, sans intervention de l'organisation :

> Donc ici l'histoire que vous décrivez, elle va trop loin, clairement. Donc ici on a eu des cas similaires au début, c'est pour ça que je rigolais parce que je me disais : « C'est marrant, j'ai l'impression d'entendre une histoire qu'on a déjà vue », mais en fait ça n'a jamais été à ce point-là. Et je pense que c'est une histoire récurrente aussi, si on est sur quelqu'un qui force beaucoup trop, voilà. Après, si on reçoit un message avec : « Merci pour votre gentillesse, vous étiez

> bien jolie. » etc., ça dépend comment c'est dit bien entendu, mais voilà… Il y a des gens qui tentent leur chance, on va dire, et au moment où ça s'arrête et ça ne met pas la personne mal à l'aise, je crois que ça ne sert à rien de créer un scandale. Ça pourrait peut-être même provoquer l'autre on va dire. (I4_O3)

En revanche, le point de vue du manager I3_O1 est très différent : il perçoit en effet ces messages répétés comme une porte d'entrée vers le cyberharcèlement. Il estime que le point de bascule est déjà franchi en raison du risque d'escalade que ces actes comportent : « Maya doit travailler à [O1] [rires] parce que c'est des cas qui sont croisés, effectivement ils doivent être gérés. Parce que d'invitations toutes gentilles, les refus incessants de Maya, enfin je suppose qu'elle refuse, vont entrainer une violence ou au moins une escalade à un moment donné, auxquelles on ne devrait pas arriver » (I3_O1).

Malgré des perceptions différentes entre les managers de l'enquête, chez O1, le cas de Maya entrainerait l'activation du protocole d'intervention : dans de tels cas, une proposition d'accompagnement psychosocial et l'envoi d'une injonction à l'auteure ou l'auteur des messages par le service juridique. Il est intéressant de noter ici les liens entre représentations des faits et les actions qui vont ou non être mises en place. Pour l'organisation O1, ces tentatives incessantes de « séduction » constituent déjà en soi un comportement abusif, ce qui n'est pas le cas pour toutes les organisations. Suivant une politique de « tolérance zéro », les managers de l'organisation O1 expliquent ne laisser passer aucun fait pouvant s'apparenter à du harcèlement, même le plus minime qui serait perpétré, comme l'illustre cet extrait : « Quand vous êtes une présentatrice d'un journal et que systématiquement il y a un bouquet de fleurs qui arrive pour vous, ça peut poser des difficultés. Au début, tout le monde trouve ça rigolo, y compris la personne, et puis après… Et on a déposé plainte » (TM2_O1).

La critique du journalisme et des médias

L'analyse du matériau récolté fait émerger un autre point de tension cristallisant des représentations diverses : il s'agit des critiques et des injures envers une ou un journaliste en raison de son travail. Afin de creuser la perception de ces faits, un second cas fictif a été présenté aux managers des focus groupes :

> Xavier est un journaliste sportif indépendant qui travaille pour votre média. À la fin d'un match de foot, il réalise un live sur les réseaux sociaux où il interviewe le capitaine de l'équipe perdante. Dans son interview, Xavier met le capitaine sur le grill en pointant clairement des erreurs que lui et ses co-équipiers ont commises durant le match. Une heure plus tard, le journaliste constate que pas moins de 188 tweets lui sont adressés. On peut y lire des critiques selon lesquelles le journaliste est un « demeuré » de poser des questions comme celles-là, qu'il n'est pas professionnel, qu'il n'a aucune connaissance du sport dont il parle, qu'il n'est bon qu'à travailler dans la presse people. (Cas fictif n° 2 présenté aux managers des focus groups)

Les managers étaient invité·e·s à se positionner par rapport à ce cas : les faits décrits relèvent-ils d'une forme de violence en ligne ? Quand les commentaires dépassent-ils la simple critique du travail journalistique pour devenir une forme de violence ? Dans quelle mesure l'organisation doit-elle intervenir ou non face à ces faits ? Ce point a suscité des questionnements et de multiples discussions parmi les managers. L'analyse révèle que, pour plusieurs d'entre elles et eux, il convient d'opérer une distinction entre le cyberharcèlement considéré comme étant problématique et la violence permanente manifestée à travers les discours critiques. Le premier ne devrait pas, selon elles et eux, être toléré, tandis que le second relèverait d'une peine inhérente au métier, une peine qu'il faut dès lors pouvoir accepter. Perçue comme inévitable et permanente, cette forme de violence serait, selon leurs perceptions, inséparable du journalisme :

> Maintenant pour la violence en ligne, comme disait [Prénom de son collègue], je pense qu'il faut distinguer harcèlement et violence, je pense qu'il y a différents degrés de violence, je dirais que la violence de l'insulte, de reprocher aux journalistes d'être en collusion avec le pouvoir, de faire de la merde, ou ce genre de choses, c'est permanent, c'est quotidien depuis très longtemps. Pour les journalistes web, c'est quelque chose qu'on prend avec un certain recul avec l'expérience. (I2_O2)

> […] les personnes peuvent s'exprimer, après ça ne doit peut-être pas faire plaisir au journaliste sportif, mais il n'y a pas d'injures. Je pense aussi que quand on a un métier où on s'exprime publiquement, tant qu'il n'y a pas certaines limites qui sont dépassées, il faut accepter qu'il y ait des réactions, c'est normal. (I2_O4)

Cette idée d'une forme de violence intrinsèque au journalisme est liée à plusieurs facteurs : au constat de sa permanence, mais aussi aux représentations collectives du métier de journaliste et des identités professionnelles journalistiques. Ainsi cette pénibilité serait fortement intériorisée et normalisée au sein des rédactions, et plus largement au sein des organisations :

> J'ai un journaliste ici qui est un peu notre spécialiste en technologie. Il avait fait un article sur la 5G, je pense, ou quelque chose comme ça, et lui, signe toujours avec son adresse Twitter. Il a dit qu'il s'est fait massacrer sur les réseaux sociaux : « On m'a critiqué, on m'a dit que j'étais avec le pouvoir, etc. » Et je lui ai demandé : « Ça t'a fait quelque chose ? » Il m'a dit : « Non, j'estime que ça fait partie de mon métier de journaliste, j'ai écrit quelque chose qui ne plaisait pas à tout le monde, c'est comme ça, point à la ligne. » Après, ça dépend de la sensibilité et du niveau des critiques, si c'est critiquer un peu le boulot mais d'une certaine manière le journaliste sent qu'il a bien fait de le faire et qu'il a été jusqu'au bout, et que ça ne plait pas à tout le

> monde parce qu'il a asséné peut-être une vérité. C'est vrai que ça fait partie du journalisme. (I2_O2)

Enfin, un dernier constat nous semble important à développer concernant la distinction opérée par plusieurs managers entre le cyberharcèlement qui est jugé inacceptable et la violence des discours critiques considérée comme inséparable du métier de journaliste et devant être acceptée. Ces managers ont énoncé certaines frontières qui leur paraissent délimiter l'inacceptable. Cependant, l'analyse montre à quel point ces limites peuvent varier : certaines et certains ont mentionné les insultes ou l'interpellation directe d'une ou d'un journaliste dans un but d'intimidation, d'autres ont pointé les attaques sur le physique ; d'autres encore, le caractère orchestré ou non de ces attaques :

> Si c'est vraiment des critiques personnelles, qui diraient… je sais pas moi : « Eh toi sale gros chauve à la con. », etc. Là je trouve qu'on attaque personnellement la personne et là, il y a un problème. (I2_O2)

> […] des attaques massives, c'est une chose, vous pouvez avoir dix personnes qui vous critiquent pour avoir écrit un édito qui ne leur plait pas, ça, il n'y a pas de souci. Mais ce sont les attaques organisées qui posent plus problème. […] il y a des groupes qui s'organisent pour assez systématiquement vous attaquer et faire que leur réseau vous attaque. (I1_O4)

Ce faisant, cette distinction apparait extrêmement floue et subjective. Ce constat se manifeste notamment dans l'extrait suivant :

> Donc il y a cette violence-là, les insultes, « collusion avec le pouvoir », etc. Après, vraiment du cyberharcèlement spécifiquement envers un journaliste, c'est quand même plus rare. On a eu des cas dernièrement de gens qui s'adressent directement sur les réseaux

> sociaux au journaliste qui a écrit un article, c'est quelque chose qui n'était pas fréquent avant. Ça peut être sur Twitter si le journaliste a un compte Twitter et qu'il signe avec son compte Twitter, ça peut directement être un message privé sur Facebook. Ça je pense qu'on se rapproche déjà plus, pour moi, je ne dirais pas de harcèlement, mais on s'y rapproche plus. Que l'autre partie qui est une sorte d'expression permanente de violence, d'amertume, comme si les médias étaient le réceptacle […]. (I2_O2)

Les managers parlent d'une « distinction » mais en creusant cette question, il semble que l'image d'un continuum serait plus représentative : chacune et chacun semblant placer le curseur entre ce qui lui semble acceptable ou non à une place qui lui est propre. Cette pratique permet évidemment difficilement de s'emparer pleinement de la problématique du cyberharcèlement et de réfléchir aux réponses organisationnelles à mettre en place.

1.3. Un phénomène qui s'intensifie radicalement

Lewis et al. (2020) soulignaient que le cyberharcèlement à l'égard des journalistes est à peu près aussi ancien qu'Internet lui-même, mais qu'il s'est considérablement étendu à l'ère des réseaux socionumériques. Plusieurs informatrices et informateurs ont fait part du même constat : la violence en ligne ne représenterait pas un phénomène nouveau. Il serait effectivement observé, depuis de nombreuses années, dans l'espace des commentaires du site web, avant même que leur organisation ne soit présente sur les réseaux socionumériques. Toutefois, les personnes rencontrées ont observé que le cyberharcèlement a pris de l'ampleur au cours de la décennie 2010, avec la popularisation des plateformes et le développement de leur présence en ligne :

> Il faut reconnaitre qu'il y a eu une évolution. Il y a eu une explosion de l'usage des réseaux sociaux, et nous-mêmes nous les utilisons de

> manière très forte : on est présent sur Facebook, sur Instagram, YouTube. Et donc cette explosion des réseaux sociaux et des réactions et des commentaires, évidemment, c'est quelque chose de tout à fait… non pas nouveau, mais en extension de manière très forte depuis quelques années. Je vous disais, on a toujours connu des personnes qui ont été harcelées par le public, et on a mis en place un certain nombre de choses, je pense que le phénomène est réellement beaucoup plus en extension pour le moment. (TM2_O1)

> Tout d'abord, c'est un phénomène qui s'accélère, qui s'amplifie, c'est un phénomène que nous traitons depuis maintenant trois ans de manière assez active, c'est un phénomène qui est inquiétant qui peut faire beaucoup de dégâts auprès de membres du personnel […]. (TM1_O1)

Les top managers TM1_O1 et TM2_O1 travaillent pour l'organisation O1 qui est, au moment de l'enquête, la seule à tenir un registre des faits de tiers depuis 2018 afin d'enregistrer les actes abusifs perpétrés par les TIC à l'encontre de son personnel. Elles et ils ont donc une vue plus précise de l'expansion du phénomène, comparativement aux autres organisations. Toutefois, même sans tenir de registre, les managers des autres organisations disent également avoir observé une augmentation des violences en ligne.

Beaucoup ont, par ailleurs, le sentiment que le cyberharcèlement est devenu plus intense, plus violent, plus décomplexé qu'il ne l'était auparavant. C'est le cas de I2_O2, responsable d'une rédaction, qui explique qu'au début des années 2010, l'identification rendue obligatoire pour poster un commentaire sur le site web du média ainsi que sur les réseaux socionumériques a permis, durant un temps, d'atténuer légèrement la violence. Toutefois, ce rempart lui semble aujourd'hui être devenu nettement plus ténu : « Ça s'était calmé, mais on a noté, ce qui est assez fou, que même les gens sous leur propre identité n'avaient plus aucun frein à dire des choses très violentes, très racistes » (I2_O2). La ou

le top manager TM1_O1 note également une certaine forme de décomplexion, voire de banalisation dans l'expression de la violence à l'égard des journalistes. Il pointe la responsabilité directe de Donald Trump, habitué à utiliser des attaques visant à décrédibiliser les médias comme un outil politique :

> […] depuis quelques années, et en particulier depuis quatre-cinq ans, il y a une forme de permis d'injurier et de critiquer les journalistes, une sorte de décomplexion. Sans tomber dans la caricature, quand le président des États-Unis précédent [Donald Trump] se permettait d'injurier et de décrédibiliser violemment des journalistes, ou de jeter des titres de presse ou des journalistes en pâture à des militants et à des supporters… C'est clair que si le président des États-Unis, première puissance démocratique mondiale, peut le faire, moi qui suis un quidam dans mon salon, je peux le faire aussi. Il y a aussi cette forme de permis de le faire, implicite, qui a été accordé, ce qui est très très grave. (TM1_O1)

L'intensification de la violence en ligne est également perçue, de manière plus large, comme une conséquence de la polarisation politique (voir, par exemple, Rios et Bronosky, 2019), mais aussi – et c'est lié – comme l'un des effets des algorithmes des réseaux socionumériques :

> Je crois que ce qui arrive, c'est que nos sociétés sont beaucoup plus clivées qu'avant. Et que, d'une part, les réseaux sociaux ont amené ce clivage et puis des gens comme Trump et une série de personnalités politiques plus ou moins douteuses et clivantes. Et puis, je suis désolé, mais c'est prouvé qu'il y a quand même des puissances étrangères derrière ces réseaux sociaux qui sont là aussi pour amener ce clivage, qui d'une certaine manière affaiblissent quand même l'Europe occidentale, politiquement et la démocratie, quoi qu'on dise. Moi, je suis intimement convaincu et persuadé de ça. (TM_O4)

> Je pense que le dénigrement de la presse, par un certain nombre de grands responsables politiques, a déclenché et a ouvert un certain nombre de portes. Et par ailleurs je pense qu'il y a également des usines à dénigrement qu'on a mises en place, comme des usines à fake news. Et je pense que ce phénomène est un phénomène éminemment dangereux pour la démocratie. (TM2_O1)

> Je pense que Facebook est une véritable calamité intellectuelle dans la mesure où elle réduit le débat à des « j'aime » et « j'aime pas », avec comme conséquence que les opinions sont devenues binaires […] l'échange d'idées nuancées n'est plus possible sur Facebook […]. C'est un véritable renforcement de la violence intellectuelle lié à un manque d'éducation dans la nuance de l'échange des arguments qui, pour moi, doit être épinglé comme une des causes de la montée du cyberharcèlement. (I2_O1)

Comme le notent Mercier et Amigo (2021), l'usage de ces insultes s'inscrit généralement dans un contexte plus large de profonde défiance vis-à-vis des élites et des autorités politiques. Il découle d'un sentiment d'être oublié ou mal représenté par les classes dirigeantes. Les journalistes sont, à ce titre, accusé·e·s de se ranger du côté des « puissants ». À cet égard, la pandémie de COVID-19 est perçue par l'ensemble des managers de l'enquête comme une période charnière dans ce contexte de défiance envers les médias. Ces attaques sont particulièrement vives et fréquentes depuis le début de la crise sanitaire. Elles sont pour elles et eux le reflet d'accusations de connivence, mais aussi la conséquence d'une saturation des publics vis-à-vis du climat anxiogène :

> «Vous êtes à la solde du gouvernement et des big pharma ! » Cette année-ci a été particulièrement dure et clivante dans la société, donc en particulier envers la presse, je pense que le rôle du documentaire de Crutzen[25] est catastrophique, parce qu'il a mis le doute chez des gens qui ne l'avaient peut-être pas avant, avec des mensonges, avec

> des raccourcis hallucinants, c'est évidemment quelque chose qu'on vit souvent. (I1_O4)

> On est perçu comme des collabos quelque part. Les gens ne font pas la distinction entre les mesures annoncées par le fédéral et nous qui nous faisons le relai quelque part de ces mesures. Donc c'est un réel souci. (I3_O1)

> Là, il y a, à mon avis, une période conjoncturelle rude et un peu longue, avec la longueur du Covid et le fait que les médias sont les messagers des mauvaises nouvelles. Ça ne veut pas dire que la majorité de la population pense ça, mais il y a un grand nombre de gens qui se défoulent sur les réseaux sociaux et qui peut paraitre être, je dirais, presque un cyberharcèlement collectif. Il y a une distinction entre ce qui a été du cyberharcèlement individuel et du cyberharcèlement qui, maintenant, est un peu plus collectif. (TM2_O1)

> Cette dernière année, je dois bien avouer que j'ai eu des contacts avec des journalistes et ils m'ont fait part que c'était plus difficile cette année, du fait de la crise sanitaire, et ce climat anxiogène qui règne, et qui fait que les gens ont une certaine défiance, on voit qu'il y a une défiance plus grande envers les médias. (I1_O2)

Quelques managers associent, dans leurs discours, ces propos haineux en ligne aux menaces d'agression physique et aux attaques verbales auxquelles les journalistes sont parfois confronté·e·s sur le terrain. Elles et ils font, par exemple, référence à l'hostilité rencontrée durant la couverture du mouvement des gilets jaunes ou encore lors des rassemblements « La Boum » et « La Boum II » à Bruxelles. Apparait dès lors une représentation élargie du cyberharcèlement, où la distinction entre violence en ligne ou hors ligne n'est plus si nette. Le cyberharcèlement se laisse voir comme l'un des moyens d'exprimer une violence, une colère, une défiance accrue envers les médias.

> Je pense qu'effectivement, la saturation liée à la situation sanitaire actuelle fait que les gens se défoulent joyeusement, et on le voit aussi pour tout ce qui est agressions physiques des journalistes sur le terrain, où là, on a une réelle recrudescence par rapport à ça. (I3_O1)

> Vous pouvez retrouver les propos de Merdia, de Journalope et des évènements comme ceux-là qui peuvent se traduire par des éléments très violents comme c'est arrivé au journaliste français qui a été largement tabassé. Des éléments qui se sont trouvés en France dans la crise – c'est pour ça que je vous parle de 2017, 2018 – dans la crise des gilets jaunes, et qui ne sont pas montés de manière aussi forte en Belgique. Même si nous avons nous-mêmes connu sur le terrain des tensions lors des manifestations. Des gilets jaunes qui s'en prenaient à des médias en Belgique ou en France et pour lesquels on a dû prendre des mesures et des dispositifs de sécurisation de nos équipes quand elles étaient sur le terrain. (TM2_O1)

Face à l'expansion de la violence en ligne et à la permissivité accrue vis-à-vis de son expression, la plupart des managers de l'enquête ont fait part de préoccupations plus ou moins vives à l'égard du cyberharcèlement de leurs travailleuses et travailleurs médiatiques bien que, comme nous l'avons vu, la prise en compte du phénomène varie fortement d'une organisation à l'autre.

2. Représentations des actions à envisager, à mener

Le phénomène est polymorphe et perçu comme tel. Mais, la question du cyberharcèlement ne doit pas seulement s'envisager du point de vue de sa définition : elle est aussi liée à la manière dont les top managers et les autres managers perçoivent leur rôle vis-à-vis de leurs employées et employés. Cette question est en effet déterminante pour comprendre dans quelle mesure et comment les managers pensent devoir agir pour gérer les faits de cyberharcèlement et pour soutenir les travailleuses et travailleurs

qui le subissent. Dans ce contexte, les informatrices et informateurs ont longuement évoqué le rôle du manager, pour le dessiner autour de la protection et du soutien (2.1). Une protection qui se décline par la prise en compte des conséquences émotionnelles, des risques psychosociaux et du bien-être au travail (2.2). La représentation managériale transversale de la question de la protection passe, dans les entretiens, par une valorisation de l'importance de la communication dans l'organisation (2.3). Ces trois éléments permettent d'analyser, avec les informatrices et les informateurs, les modalités de l'action, ainsi que leurs doutes.

2.1. Agir pour protéger et soutenir les victimes

Les managers de l'enquête réfèrent assez rapidement à l'enjeu de la protection des travailleuses et travailleurs, dans la droite ligne des textes juridiques et des obligations des entreprises vis-à-vis de leurs salariées et salariés. La protection peut alors être pensée comme devant relever de processus à mettre en place, à trouver et à imaginer pour protéger la victime et le métier en général. Elle peut aussi participer à renforcer une perception positive de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise. Le cyberharcèlement semble alors recouvrir d'autres réalités que les violences organisationnelles ou publiques que les entreprises médiatiques connaissent déjà, et nécessiter la mise en place d'un protocole spécial :

> Mais il me semble que nous, entreprise, on fait en sorte que les gens se sentent en confiance pour pouvoir déposer plainte et n'aient pas l'impression que ça ne sert à rien. Même si nous ne pouvons pas garantir malheureusement que ça s'arrêtera. Et donc je pense qu'on n'en est qu'au début de la mise en place de processus pour protéger notre personnel. On est à la recherche des bonnes méthodes pour protéger notre personnel, pour convaincre que ça a un impact et que c'est dangereux pour notre personnel, mais également pour la démocratie parce que ça peut atteindre des rédactions entières. (TM2_O1)

> Alors c'est un petit peu ce dont on parle : d'abord, un rôle de protection. Donc, la première chose qu'on veut faire, effectivement, c'est protéger. C'est vraiment un rôle de protection. Protéger nos employés, protéger les prestataires avec lesquels on est. Effectivement, mettre tout ce qu'il faut en place pour faire en sorte qu'ils ne soient plus victimes. Mais aussi, on a un rôle d'éducation. On a un rôle aussi de sensibilisation : faire en sorte que, effectivement, c'est très bien protéger, mais il faut protéger… Et protéger, c'est a posteriori qu'on peut agir. Il faut aussi agir a priori. Autrement dit, il faut aussi agir dans un sens de sensibilisation, de communication, de prévention. Et c'est pour ça, effectivement, que ces chartes existent aussi en interne chez nous. (TM_O2)

Protéger les travailleuses et travailleurs est aussi présenté comme un enjeu collectif. Celui de montrer qu'on lutte contre l'isolement de la victime, que les collectifs de soutien de la part de l'entreprise existent :

> J'ai deux rôles. Celui de faire en sorte que l'on m'informe sur un phénomène qui existe, et faire de l'information là-dessus, essayer de le cerner, de l'objectiver, de lui rendre la proportion qu'il a, et quand je dis la proportion qu'il a, ce n'est pas le minimiser, mais plutôt le contraire, lui donner sa place parce que c'est quelque chose qui existe. Puis en tant que [Nom de sa fonction], je dois veiller à la protection sur le lieu de travail de mes équipes. Et c'est pour ça que nous mettons également dans la boucle, je ne l'ai pas encore dit mais, pour moi, c'est une évidence… Notre service de prévention et de protection du personnel, est aussi embarqué là-dedans. (TM2_O1)

Des services professionnels seraient à disposition, en interne, pour affronter collectivement ces formes de harcèlement et les conséquences qu'elles peuvent avoir sur les victimes. Néanmoins, dans certaines organisations, notre enquête montre que ce collectif de soutien peut consister d'abord et avant tout en un groupe de collègues proches. C'est,

par exemple, le cas chez O2 où les journalistes du site partagent essentiellement entre elles et eux l'usure et le stress liés à l'exposition aux violences numériques : « […] il y a une solidarité, il y a un soutien très fort des uns par rapport aux autres. Parfois on en rit entre nous, on s'envoie des mails en disant : "t'as vu un tel comme il était excité ce jour-là, t'as vu un tel qui a dit ça"… » (I2_O2). Enfin, l'expression d'un soutien interne et collectif à une ou un collègue victime de cyberharcèlement s'accompagne chez quelques informatrices et informateurs d'un constat d'impuissance quant à la manière de protéger leurs journalistes face à un tel risque. Dans certaines organisations, ce constat induit soit une posture de résignation (chez O4 ou O5), soit une recherche plus intense de solutions (chez O1).

À l'extérieur de l'entreprise, la protection passe par le soutien public de la personne ciblée par le cyberharcèlement et exprime alors non seulement une dénonciation publique, mais aussi et surtout une marque de confiance et de support envers la ou le journaliste :

> Je pense que le rôle que j'ai est à la fois symbolique et personnel. Sur le plan de la symbolique, c'est impulser dans l'entreprise un message clair de « tolérance zéro », et donc stimuler toutes ces initiatives qu'après l'entreprise prend et adapte et renforce. Et à titre personnel, c'est donner l'assurance et la garantie auprès de toutes celles et ceux qui font l'objet de harcèlement, qu'ils auront de ma part un soutien. Alors pas directement au niveau des équipes, mais il y a un soutien, et vis-à-vis de l'extérieur c'est porter un message sans ambigüité sur le refus et la poursuite de tout acte de ce type-là. Parce qu'il y a le refus d'une part, ok, mais il y a la poursuite qui est un acte positif que l'entreprise supporte. (TM1_O1)

> Moi ici [faisant référence au cas fictif de Xavier illustrant des critiques et des injures en ligne envers un journaliste en raison de son travail], clairement, à partir du moment où il est attaqué non pas dans sa personne mais dans son contenu journalistique, là, il doit y avoir

> une intervention du rédacteur en chef, qui vient soutenir son journaliste publiquement. Parce qu'il ne faut pas oublier que Twitter, c'est quand même plusieurs millions de personnes qui sont derrière et qui peuvent lire le truc et qui peuvent donc détruire une réputation et donc là avoir quelqu'un de poids, notamment le rédacteur en chef, qui vient dire : « Non, c'est un journaliste compétent. Il a fait une analyse tout à fait impeccable. », non seulement ça va faire taire peut-être les personnes qui font du harcèlement, mais en plus de ça, ça replace la personne à un niveau où elle regagne une certaine légitimité. Et donc il reprend confiance en lui, et donc déjà rien que pour le journaliste, c'est déjà être soutenu, et c'est déjà sortir un peu de ça. (I1_O3)

Un des enjeux de ce soutien public tient au souci d'une reconnaissance publique des risques liés au travail des journalistes que des associations comme l'AJP ou la FIJ dénoncent publiquement. Ces prises de parole publique sont alors considérées comme des formes de soutien important envers les journalistes ou les médias. D'un autre côté, ce soutien public envers la victime en provenance de sa ligne hiérarchique est également présenté comme un moyen de préserver l'image perçue de l'entreprise : « Il devrait y avoir un soutien, à partir du moment où le journaliste est attaqué sur sa façon de faire le job, son rédac chef doit être derrière lui. Maintenant, si ça se trouve, le rédacteur en chef va le reprendre de volée […] Mais pour l'extérieur, et l'image de la boite, il doit y avoir un soutien, de sa ligne hiérarchique par rapport à ça » (I3_O3).

Le soutien public est donc considéré de façon duelle. Il protège car il exprime une marque de confiance envers les journalistes et une dénonciation publique des faits. Mais il peut aussi être perçu comme relevant d'une posture permettant de préserver l'image de marque d'une organisation médiatique confrontée à des cas visibles de violences en ligne.

Les marques de soutien envers les journalistes semblent la pierre angulaire dans les discours des managers pour agir et réagir face aux cas de violence :

> D'abord, on rassure. Deuxièmement, je réponds parfois à moi-même en disant : « T'es qui toi ? » [rires]. Ou je réponds des trucs au nom des rédactions pour bien montrer que c'est une position qui est assumée par la rédaction dans son entièreté et pas par un seul journaliste, puisque l'attaque est personnelle. Nous, on doit montrer qu'on est solidaires de notre journaliste. Parfois, moi, je réponds parfois, on signe « La rédaction ». On a réfléchi au moment de la campagne américaine, justement, de signer les éditos « La rédaction » *The Economist* fait ça. Il prend ouvertement position en tant que média sur un certain nombre de sujets et dit à propos de la campagne américaine « *The Economist* pense qu'il faut voter trucmuche. » On a débattu avec ça et ça, on ne l'a pas encore fait. Moi, je suis un partisan de ça, mais ce n'était pas nécessairement suivi par tout le monde. Comme c'est un débat, je n'ai pas imposé en disant que la rédaction doit vraiment parler d'une seule voix. Je crois qu'on va y arriver sur un certain nombre de sujets si ça continue. Donc ça, c'est la première chose qu'on fait. Il faut à tout prix se montrer solidaire du gars et surtout le rassurer, lui dire « continue ». Et la deuxième chose qu'on fait, c'est quand ça prend des proportions dangereuses, on avertit le parquet. (TM_O4)

TM_O4 revient d'ailleurs plusieurs fois sur cette idée de soutien, révélatrice de son style de management, protecteur des employées et employés :

> D'abord, c'est mon style de management. [rires] Je crois que c'est super important que les journalistes se sentent soutenus dans cette démarche par leur hiérarchie. Voilà, par exemple aussi lorsqu'on a des demandes de droit de réponse ou des attaques au Conseil de déontologie, je me dis toujours que c'est nous qui défendons. Ce n'est pas le journaliste qui se défend. Après, j'irai parfois m'expliquer avec le journaliste, mais c'est notre boulot de défendre les journalistes... (TM_O4)

Ce faisant, les entretiens racontent aussi en creux la manière dont s'imagine la construction du rapport avec les travailleuses et travailleurs. Protéger, faire attention, connaitre les problèmes individuels sont des éléments qui sont largement mobilisés dans les réponses aux questions de l'entretien : « Donc on a vocation […] de protéger, de défendre nos personnalités médiatiques et autres » (I1_O2). Parfois même, émerge une forme de naturalisation de l'action de protéger les travailleuses et travailleurs dans l'entreprise : « N'importe quel employeur est responsable de la santé et de la sécurité de ses travailleurs. Finalement, c'est tellement dedans qu'on ne peut pas passer à côté, ce serait quand même absurde » (I1_O1). Ce discours des managers semble osciller entre une logique de présentation de soi, de présentation de sa « façade » pour reprendre les termes du sociologue Erving Goffman, et une présentation plus technique des attendus du management en contexte organisationnel. Ainsi, sont cités des leitmotivs managériaux tels que « prévenir, sensibiliser et former », qui sont tout autant une manière de se présenter que de qualifier ses pratiques de management :

> Et donc, à un moment donné, je pense qu'en tant que média, nous avons cette responsabilité – plutôt a priori – « prévenir, sensibiliser et former ». Et sensibiliser vraiment. Mais qu'en tant qu'employeur, on a aussi cette responsabilité plutôt a posteriori qui est de dire : « Je tiens compte de mon employé. » S'il ne veut pas que je mette l'affaire au grand jour ou que je fasse un communiqué de presse ou que je le défende, etc., je respecte mon employé, évidemment. Vous voyez ce que je veux dire ? Je pense que cette ligne de crête que vous pointez là, je pense que c'est avant tout une ligne de crête sur laquelle doit marcher notre employé. Et que si, à un moment donné, il pense tomber d'un côté, on est là pour le protéger. S'il est là, de l'autre côté, on sera là aussi pour accepter son attitude ou sa réflexion ou sa non-action. (TM_O2)

La construction de cette façade se donne parfois à voir dans les décalages entre les leitmotivs présentés et les marges de manœuvre que les

managers déclarent réellement posséder afin de faire se rejoindre la parole et les actes. Cela a par exemple été le cas de l'intervenante ou l'intervenant chez O2 en charge des ressources humaines qui affirmera en début du focus group : « J'estime qu'il faut pouvoir protéger les gens qui travaillent dans une entreprise. […] j'estime que la société doit pouvoir être là pour apporter son support légal etc. pour mettre un stop à un moment donné » (I3_O2). Si la protection des employées et employés y est d'abord présentée comme une action cardinale dans l'entreprise en réponse à des actes violents, cette même personne expliquera plus tard être limitée dans ses possibilités d'actions en ce sens : « Moi dans ma fonction de RH ? À part écouter [la victime] et l'accompagner dans ses démarches, être un soutien et un support et un peu la guider et l'accompagner, je n'ai pas vraiment d'outils en ma possession pour l'aider. Dans ma fonction de RH en tout cas » (I3_O2).

Nous observons donc que les informatrices et informateurs s'ancrent dans la logique managériale contemporaine à qui il appartient désormais « de mobiliser, de motiver, de communiquer, d'améliorer les performances individuelles et collectives (Igalens, 1996) » (Bellini, 2005). Des recherches récentes définissent la notion de manager comme « le représentant ou le point de contact d'une unité de travail » qui a pour fonction de « diffuser l'information, s'engager dans des opportunités de réseautage ou encore négocier, planifier le travail, allouer des ressources entre différentes activités de travail, diriger et surveiller le travail des subordonnés, etc. » (De Rider et al., 2019). De l'ensemble de ces activités, les managers de l'enquête font majoritairement émerger cette fonction de soutien et de protection quand il s'agit de réagir à des cas de cyberharcèlements vécus par leurs travailleuses et travailleurs. Plusieurs d'entre elles et eux déclarent d'ailleurs que ce soutien n'est pas réservé aux seules personnes salariées. Il serait apporté à toutes et tous sans égard pour le statut professionnel :

> Si le journaliste est indépendant, mais qu'il travaille pour [Nom du média], et donc que ça concerne une production journalistique de [Nom du média], s'il a besoin d'être conseillé, d'être suivi et d'être

> écouté, qu'il soit indépendant ou qu'il ne soit pas indépendant, ça ne va pas changer quoi que ce soit. […] il sera accompagné comme une personne qui a un CDI. Enfin je veux dire, ce critère-là n'entre pas vraiment en compte. (I1_O2)

> […] indépendant ou pas ça ne change rien. Moi, j'étais indépendant pour [Nom du média] avant d'être employé, et je pense qu'en cas de problème, j'aurais eu le même soutien. (I4_O3)

> Parce qu'il n'y a pas que des intérimaires, il y a des indépendants aussi. Donc peu importe le contrat de travail dans lequel vous êtes. À partir du moment où vous avez un lien avec [Nom du média], et de nouveau, c'est une obligation, c'est pas un lien de subordination tel quel, mais c'est un lien contractuel quelque part, d'une façon ou d'une autre. (I1_O1)

Les managers déclinent cette fonction de protection en trois volets : la prise en compte des conséquences émotionnelles, des risques psychosociaux et du bien-être au travail. Ces réponses inscrivent les actions dans une appréhension individuelle et émotionnelle des risques encourus et non en interrogeant de façon plus frontale les raisons de ces cyberharcèlements, les identités des harceleurs, les raisons pour lesquelles les employées et employés en sont victimes.

2.2. Agir dans la prise en compte des émotions et du bien-être au travail

Les études sur le cyberharcèlement en contexte de travail montrent très nettement les conséquences émotionnelles subies par les victimes. Celles-ci éprouvent colère et anxiété, peuvent subir une dégradation de leur santé psychique (en ressentant des formes d'épuisement, de dépression), et physique (sur leur sommeil, la digestion, l'apparition de troubles alimentaires, etc.) (Dupré, 2018 ; Park et Choi, 2019 ; Holton et

al., 2021). Il est aussi reconnu que, dans ce contexte, les organisations en subissent les conséquences par « des couts engendrés par l'insatisfaction des salariés, l'affaiblissement de la motivation, la baisse de l'investissement et de la performance des troupes et les éventuelles démissions (Jonsson et al. 2017 ; Muhonen et al. 2017) » (Dupré, 2018). Dans le cas du cyberharcèlement des travailleuses et travailleurs en contexte médiatique, les managers évoquent avant tout des conséquences psychosociales et une attention – qui doit s'accroitre – au bien-être au travail. L'expression de conséquences sur l'organisation n'apparait pas comme un élément fort de la gestion de ces risques au travail. Ainsi, l'un·e de nos intervenantes ou intervenant, par cette phrase, semble résumer la position de ses collègues : « Disons qu'on va les voir [les victimes], on discute avec eux, on s'en inquiète, mais jusqu'à présent, je n'ai jamais rencontré quelqu'un qui m'a dit "Je voudrais changer de rubrique ou changer de métier" » (TM_O4). Et pourtant, elles et ils narrent collectivement la conscience de conséquences émotionnelles, de risques psychosociaux et du renforcement de l'enjeu du bien-être au travail pour leur organisation.

Les conséquences émotionnelles

La gestion des émotions en contexte professionnel est connue pour relever d'un véritable « travail émotionnel », un « acte par lequel on essaie de changer le degré ou la qualité d'une émotion ou d'un sentiment » (Hochschild, 2003). Ce travail émotionnel est central pour l'individu au travail qui doit gérer le ressenti et l'expression publique de ses émotions ; mais ce travail est aussi important pour le niveau organisationnel lui-même puisque certaines organisations acceptent plus ou moins leur expression, ou la prise en compte de celles-ci dans le travail quotidien. S'agissant de cyberharcèlement, les managers des entreprises médiatiques de l'enquête opèrent un lien direct et central entre le problème posé par le cyberharcèlement et le ressenti émotionnel de l'individu touché. En ce sens, l'opérationnalisation, si l'on peut le dire ainsi, de la gestion de ces cas passerait avant tout par la

gestion des conséquences individuelles et émotionnelles des violences en ligne. Cela pose d'ailleurs la question (que nous évoquerons plus tard) de la pertinence de considérer les émotions du personnel comme la conséquence centrale des actes de violence en ligne :

> […] pour le dire clairement, quand je vois l'impact, et je résume comme ça un peu notre conversation, a sur un certain nombre de mes collègues et collaborateurs, et que je vois que ça les abime, ça ne me laisse pas indifférent, et je ne parviens pas à me dire que c'est un problème dans une case à traiter. C'est quelque chose qui touche profondément, ça remet en cause personnellement son travail, et on sait bien… (TM2_O1)

> Après, d'un point de vue purement humain, je crois que l'accumulation peut mener à un épuisement mental et pourquoi pas au burnout, si ça arrive à un tel point. Quand il y a une répétition, quand il y a une accumulation, une gradation qui augmente aussi… C'est clair que mentalement, c'est une charge aussi à devoir gérer en plus de son quotidien, en plus de son travail, son day-to-day. (I3_O2)

> Oui, c'est un problème, un problème évident, surtout, vous avez quand même des personnes qui sont fragilisées dans leur vie, dans leur mission ou qui ne se sentent pas reconnues dans leur mission. (TM_O4)

> […] si on continue à faire son job en se disant : « Non mais je m'en fous de ce que les gens disent. », je crois qu'il y a quand même énormément de personnes qui ne sont pas capables de passer au-dessus de ça. Et à force, ça va continuer de s'accumuler. Et si on ne fait rien, ça va rester là et c'est le bagage qu'on va trainer quoi. (I4_O3)

Ces remarques pointent le ressenti individuel comme une conséquence majeure du cyberharcèlement ou de la confrontation à des commentaires perçus comme abusifs : « Et donc je pense que le phénomène d'usure ou

de stress créé par [les commentaires violents], ça se partage entre tout le monde » (I2_O2)[26]. L'impact personnel de ces violences va, de ce fait, avoir des conséquences sur la vie au travail, voire éventuellement sur l'attachement au métier, ou même sur les valeurs que les journalistes attribuent à leurs pratiques professionnelles et à leur conception du journalisme (Le Cam et Ruellan, 2017). Historiquement, l'impact émotionnel ne semble pas toujours avoir été pris directement en considération en raison d'une représentation classique des violences à l'égard des personnalités publiques, de la résilience imaginée des journalistes, et d'une prise de conscience peut-être tardive de la « brutalisation » de l'espace public (Badouard, 2018). Quelques informatrices et informateurs témoignent, cependant, d'un malaise au sujet de la normalisation de ces violences visant les personnalités publiques, voire évoquent un renouvellement dans l'appréhension de cette question :

> […] il faut être un minimum visible pour se faire alpaguer ou insulter. Moi, je suis tranquille. Vous êtes dans des fonctions de bureau, on ne vous embête pas. […] C'est pour ça que c'est ce qu'on appelle des « personnalités d'antenne » ou des journalistes. Il y a vraiment quelque chose là-dessus où quand, il y a quelques années, certains leur disaient « Ça fait partie de la rançon de la gloire. » Ben en fait, non, pas comme ça. Non. (I1_O1)

> Ça a clairement un impact sur le bien-être des personnes, ça a un impact sur le travail des personnes, ça a un impact vraiment très important. On a parfois eu tendance, globalement, à minimiser, en se disant : « Ce n'est pas grave, ça va passer. », « C'est normal, on est des personnalités publiques, on doit pouvoir encaisser ce genre de choses. » J'ai toujours été mal à l'aise avec ce genre de raisonnement, j'ai toujours dit : « Non, non, non. » Quel que soit la menace, la manière de s'adresser aux gens, tout doit rester respectueux et si la personne ressent un mal-être par rapport à ça et bien il faut clairement, le travailler autrement. (TM2_O1)

L'impact émotionnel apparait donc comme faisant partie du processus de gestion des ressources humaines. Comme nous l'avons montré dans le chapitre 1 de ce Carnet, nous observons dans notre échantillon deux grandes modalités de gestion des conséquences émotionnelles sur les victimes. D'un côté et uniquement chez O1, l'impact émotionnel est compris comme devant être géré de façon professionnelle, par des personnes formées pour répondre aux attentes et traumatismes des travailleuses et travailleurs. Sont ainsi évoquées les interventions d'un service externe de prévention, de la direction des ressources humaines, ou leur manque de compétences à titre personnel pour pouvoir gérer ce genre de cas :

> Donc quand la plainte n'aboutit pas, la personne qui est victime de ce genre de cyberharcèlement, elle ressent une frustration. Et cette frustration se traduit en charge psychosociale. Et donc, là, on a dans notre département [chez O1], à la direction générale des ressources humaines, une équipe qui traite de cela. […] Mais je ne peux pas non plus, je n'ai pas les compétences pour traiter des charges psychosociales. (TM2_O1)

L'organisation O1 estime donc que l'impact émotionnel doit être géré de façon professionnelle. Tandis que les quatre autres organisations n'organisent, au moment de l'étude, qu'un soutien moral informel opéré par les collègues et les managers de la victime. Malgré ces différences, il n'en reste pas moins que raconter ses émotions, son ressenti, devient un enjeu de ce travail émotionnel, mais surtout de gestion du travail émotionnel par l'entreprise elle-même. L'écoute ici est alors présentée comme une étape primordiale, participant au « processus de réparation », tel qu'énoncé par l'une ou l'un de nos informatrices ou informateurs :

> La personne venait dans notre bureau pour en discuter de vive voix parce que… pour vider son sac. Elle-même en fait : elle voulait expliquer elle-même sa situation et commencer à expliquer une telle

> situation par mail, je trouve que c'est plus compliqué. Ou par téléphone. Mais dans tous les cas, j'ai eu un contact direct avec la personne. Je crois que c'est nécessaire, parce qu'on voit que la personne veut expliquer son ressenti en fait. Elle veut expliquer la manière dont elle ressent les choses, comment cela l'affecte. C'est une étape nécessaire pour la personne dans son processus. […] Dans un processus psychologique de réparation par rapport au harcèlement, je pense que c'est une étape essentielle de pouvoir, effectivement, venir vider son sac et venir expliquer les choses, comme comment on l'a vécu, à une oreille attentive. Moi, je suis, je suis… je suis diplômée médiatrice. (TM_O2)

TM_O2 et I1_O2 se présentent alors comme le recours extérieur à la rédaction et aux responsables hiérarchiques directs, à même de proposer aux victimes une écoute attentive sans jugement :

> […] moi je trouve qu'ils ont besoin d'avoir un espace de liberté, un espace d'expression où ils peuvent venir nous dire qu'ils n'en peuvent plus, qu'ils peuvent pleurer. Ce qu'ils n'oseront peut-être pas devant leur supérieur hiérarchique, mais qu'ils feront dans notre bureau. Et je pense qu'ils ont besoin de cela. Ils ont besoin d'être écoutés, d'être pris en considération, d'être écoutés, d'être entendus et réconfortés. Et que venir leur dire : « Voilà les outils super utiles pour gérer votre crise de harcèlement. », ça ne va pas. Je serais mal à l'aise par rapport à ça, de les laisser tout seuls face à ça. On peut faire ça ensemble, mais je ne voudrais pas les abandonner. (TM_O2)

Protéger psychologiquement des violences en ligne devient l'une des lignes de conduite à structurer, TM_O2 estimant que les protections juridiques et techniques sont rodées. Cette attention au suivi médico-psychosocial, aux risques psychosociaux et psychologiques relève aussi de la prise en compte de la vulnérabilité des victimes de violences, aux détresses parfois non exprimées qui sont « insidieuses » et « profondes » (TM_O2).

Les travaux sur le cyberharcèlement identifient clairement cet élément :

> Le sentiment de vulnérabilité résulte également de l'impunité dans laquelle se déroulent ces agissements. Concernant le cyberharcèlement sur les réseaux sociaux, d'aucuns pourraient penser que les facteurs techniques qui contribuent au déséquilibre de pouvoir entre l'instigateur et la cible – ubiquité, anonymat, rapidité de diffusion – pourraient être contrebalancés par la possibilité de stocker les traces numériques afin de les mobiliser dans le cadre d'une bataille juridique. (Dupré, 2018)

Les discours de TM_O2 et I1_O2 renvoient à une attention particulière au *sensemaking* relatif au harcèlement (Dupré, 2018) : le sens que les victimes construisent à partir des évènements se fait après coup, par la parole et l'échange avec d'autres. Sans moment de discussion, de temps pour donner du sens et construire un rapport aux actes de violence en ligne, les victimes pourraient ne pas prendre conscience de la gravité de ce qui leur arrive, et surtout des conséquences émotionnelles sur leur vie.

> S'ils ne peuvent pas se sentir écoutés alors j'ai l'impression qu'il y a un problème. Est-ce que à tout instant et à tout moment ils ont le bon réflexe de : « Il m'est arrivé ça, je vais m'adresser là ? » Non, parce qu'on sait bien que toute communication qui n'est pas répétée régulièrement et de manière très forte… Mais effectivement ce serait problématique si dans notre boite les gens se disent : « Ah non, il n'y a personne qui m'écoute quand j'ai un problème comme celui-là. » Mais pour pouvoir l'écouter, il faut aussi l'exposer, et parfois les gens n'ont pas tout à fait conscience de la gravité des choses qu'ils subissent. (TM2_O1)

Le ressenti émotionnel est aussi présenté comme l'une des causes de la prise en compte difficile de la souffrance au travail par les organisations. Le ressenti n'est pas forcément exprimé, les conséquences parfois peu ou

pas assez prises en charge et certaines ou certains rappellent aussi la responsabilité des harceleurs et harceleuses dans le processus :

> Et je pense qu'on répond toujours de manière un peu insatisfaisante pour les personnes qui en sont victimes. Parce que quand vous en êtes victime, vous avez beau dire : « Il y a eu un accident de voiture et on va bientôt être soigné à l'hôpital. », la personne qui a l'accident de voiture, elle a quand même eu la jambe cassée quoi. Et il ne faut quand même jamais oublier ça. On peut essayer de réparer. On peut essayer d'améliorer la prise en charge. La première responsabilité des choses, elle en revient à ceux qui font du cyberharcèlement à ce niveau-là quoi. (TM2_O1)

Le lien avec le bien-être au travail

Les top managers associent la gestion des actes de cyberharcèlement à la prise en charge des conséquences émotionnelles, mais elles et ils font aussi un lien assez direct dans leurs réponses avec la prise en compte du bien-être au travail. La thématique de la souffrance au travail imprègne alors les représentations des actions à mener, dans la droite ligne des transformations contemporaines de la conception des risques psychosociaux : « On a admis l'extension de la notion de risque professionnel initialement restreinte à la santé et à la sécurité au travail à une conception plus globale, comprenant la santé mentale » (Durat et Bartoli, 2014). Le bien-être au travail est ainsi devenu une condition pragmatique et idéologique des modalités de management de l'organisation. Les actes de cyberharcèlement viennent, de ce fait, contrecarrer cet horizon :

> On a des groupes bien-être aussi. On a créé dans tous les départements de l'entreprise des groupes bien-être, des gens qui ne sont pas dans le management, qui font des relevés, aussi bien « Faites attention à tel type d'horaire, faites attention à tel ou tel type d'outils

> informatiques, est-ce qu'on pourrait améliorer la qualité de la nourriture ? » Il y a des groupes bien-être aussi qui travaillent là-dessus. Parfois ça parait ridicule, et pourtant c'est quand même complètement essentiel. Est-ce qu'on peut faire en sorte qu'il y ait des lieux… Imaginez le bâtiment du [Nom du média]. C'est tout et n'importe quoi ce bâtiment […]. On a recréé des lieux où des gens peuvent échanger sans nécessairement être assis sur une table, de manière rigide, on a créé des lieux de convivialité, et ces lieux de convivialité permettent justement parfois des expressions un peu différentes. (TM2_O1)

Écouter les employées et employés, donner du temps de réflexion, insonoriser les lieux ou diversifier la nourriture (TM2_O1), prévoir des sorties à la patinoire, au marché de Noël (TM_O3), sont autant d'exemples donnés en guise d'illustration. Une manière de considérer pragmatiquement le bien-être comme un ensemble de moments réparateurs : « Je crois que le bien-être au travail, c'est aussi à nous de faire en sorte que les chefs de département soient attentifs à ça, leur donner un petit budget pour pouvoir organiser quelque chose et puis, que eux, l'organisent » (TM_O4). Et puisqu'il est difficile de mesurer le bien-être au travail, les réponses sont très individuelles :

> Il y a sûrement plein plein de choses derrière le bien-être au travail, mais pour moi je résume ça en disant le plaisir de venir travailler, et d'aimer ce qu'on fait, dans un contexte qui n'est pas l'usine ou la métallurgie, la télévision c'est un univers un peu particulier, donc voilà. (TM_O3)

> Le bien-être au travail, pour moi, c'est l'équité. Je crois que quelqu'un va peut-être accepter de ne pas nécessairement être payé des mille et des cents, sauf s'il apprend que son copain d'à côté, qui fait exactement le même boulot, gagne des mille et des cents. Le bien-être pour moi au travail, c'est écouter, et pas entendre. C'est aussi

> super important. Et le bien-être au travail, troisième élément, c'est le respect. Je crois que le travail, ça dépasse le : « Ce bâtiment est agréable, il est agréable d'y travailler. », mais ça dépasse l'environnement de travail, ça dépasse la qualité de vos menus à la cafétéria, etc. Je crois qu'on a « équité », « écouter » et « respect ». (TM_O4)

Le bien-être au travail est présenté comme l'une des modalités de gestion du personnel et de la manière dont le rapport au travail est pris en compte dans le quotidien de l'entreprise. Le bien-être au travail est un droit, mais il peut aussi être une aspiration, un objet de lutte pour les travailleuses et travailleurs. Il peut également être considéré comme une composante essentielle de la performance des entreprises, voire être présenté comme un bénéfice par l'employeuse ou l'employeur (Delobbe, 2012). Dans les mots de quelques managers, le bien-être au travail est fondamental en raison des attaques publiques que les journalistes subissent, des conditions économiques de réalisation du métier, de fissure dans l'image publique des professionnelles et professionnels de l'information :

> Moi, je crois que d'une manière générale, tout ce qui peut améliorer le bien-être d'une rédaction et le bien-être au travail d'un journaliste, c'est quelque chose de positif. Je pense que le métier de journaliste souffre beaucoup pour le moment. Souffre d'une part à cause de l'importance qu'ont pris un certain nombre de *constituencies* [groupes politisés] […]. Donc, c'est un métier qui a beaucoup souffert, d'abord à cause des circonstances économiques, parce que tout le monde sait les difficultés économiques… Visiblement, on n'a pas nécessairement les moyens qu'on voudrait. Deuxième élément, c'est qu'on demande de plus en plus aux journalistes parce qu'Internet demande plus de travail. Le simple fait d'écrire un journal papier pour le média le lendemain, il faut sans cesse être sur le qui-vive. Il faut animer des réseaux sociaux, il faut animer une page Facebook,

> faut répondre. Troisièmement, par un travail de sape. C'est un métier qui a perdu de sa superbe et de son aura. Les journalistes souffrent de ça. Donc, pour toutes ces raisons, je crois que c'est extrêmement important, dans la mesure de nos moyens, qu'on puisse soutenir nos journalistes. Et aussi quatrième raison parce qu'on reconnait que c'est grâce à nos journalistes qu'on a un bon produit. Donc, voilà, tout ce qui peut aider à améliorer le bien-être des journalistes au travail, et ce n'est pas de la flagornerie que je dis là, sans déséquilibrer complètement le compte de pertes et profits de la société… (TM_O4)

2.3. Agir par le biais de la communication interne

Interrogé·e·s sur les processus menant à la prise en compte puis à la prise en charge des cas de cyberharcèlement, les managers se focalisent de façon assez directe et massive sur l'importance de la communication interne à cet égard :

> C'est de l'information, on a du B2B, c'est-à-dire que c'est de la communication via notre système intranet, notre communication à tout le monde, et puis une sensibilisation des différents managers, en disant : « Attention, ça peut exister, voilà la bonne méthode, et la meilleure méthode à prendre en compte quand une plainte est déposée par quelqu'un. » Et avec une volonté très clairement affichée de la part de l'entreprise en disant : « Rien ne peut être mis de côté, rien ne peut être minimisé. » (TM2_O1)

Les procédés de communication formels sont très largement sollicités pour montrer la prise en charge de la protection des travailleuses et travailleurs. Système intranet, valves[27], prises de paroles en réunion sont autant d'outils utilisés pour mettre en place une prévention et soutenir une attention de la part des responsables de services tout comme des victimes. La communication interne au sujet des violences en ligne est conçue par

les informatrices et informateurs comme un diptyque où la parole et la discussion vont de pair avec l'action d'écouter, d'entendre. La manière avec laquelle I1_O4 synthétise ce phénomène se retrouve d'une façon analogue dans les propos des autres intervenantes et intervenants : « Et donc je pense que c'est quelque chose d'important, c'est de faire en sorte que les journalistes savent que quand ils viennent vers nous avec une histoire, ils sont entendus » (I1_O4). Accueillir la parole d'une victime et offrir une écoute attentive se dessinent comme deux éléments centraux du rôle que les managers de l'enquête estiment avoir à jouer vis-à-vis des cibles de cyberharcèlement. Elles et ils pensent pouvoir agir sur la qualité de la circulation de la parole et de l'écoute dans l'entreprise en intervenant sur les caractéristiques de la communication interne dans leur organisation.

L'espace de discussion est par ailleurs un moment largement évoqué sur le terrain, au détriment de suivi de formations. Il est également pensé comme pouvant être un remède, une future solution aux impacts émotionnels causés par les violences en ligne :

> En fait, alors vous dire qu'il y a une formation et dans laquelle je vous le dirais… que j'ai été dans une formation : non. Mais néanmoins, on fait de la communication, on essaye d'expliquer aux gens les différents éléments, toute question de faits. Il ne faut évidemment pas minimiser les choses. C'est ce qu'on dit à nos équipes. (TM2_O1)

> […] et pourquoi pas faire des groupes de travail, ou des groupes de discussion de journalistes, pour que chacun puisse un peu raconter leur misère, comment ils s'en sont sortis, et partager un peu ? Et obtenir un peu du soutien. Enfin voilà un groupe de discussion, ça permet un peu de se décharger émotionnellement, etc. (I1_O3)

Les moments semblent nombreux et divers : revenir vers les équipes, avoir la porte ouverte, évoquer les sujets régulièrement en face à face ou en collectif. Le renvoi à ces espaces de discussion n'est pas anodin,

puisque la communication et notamment le langage sont de véritables outils de travail qui engendrent bénéfices et coûts par la discussion et la conversation (Detchessahar, 2003). Ainsi,

> L'espace de discussion […] est fondamentalement un espace de régulation, au sens où il produit des solutions ou des construits d'action collective locaux, méso ou globaux. Cet espace peut s'ouvrir en marge de l'activité (un comité de direction au niveau stratégique ou un groupe projet ou d'amélioration au niveau des opérations). Mais les espaces de discussion peuvent aussi se loger de façon informelle, dans l'activité, et accueillir des processus de régulation permanents dans lesquels le « dire » et le « faire » sont profondément imbriqués. Il est aussi possible de concevoir l'espace de travail de telle manière qu'il soit propice à la mise en discussion du travail dans l'activité. (Detchessahar, 2013)

Ces espaces de discussion, et en miroir l'ouverture à l'écoute, sont ici aussi (comme dans la gestion des conséquences émotionnelles) un facteur central pour gérer les problèmes, prévenir les cas, porter attention aux travailleuses et travailleurs. Dans ces cas, le symbole de la porte ouverte est largement utilisé :

> Donc voyez ici, la porte est ouverte. Ce n'est pas seulement maintenant, elle est ouverte tout le temps, tout le temps. Avant mon prédécesseur, il y avait un bouton là-bas, donc il y avait un truc pour entrer, pas entrer, etc. Cette porte était fermée en permanence. Ça, c'est un symbole, cette porte ouverte, mais c'est vraiment la volonté de montrer qu'il y a une écoute. Et donc, il y a tout le temps des gens qui viennent me parler de problèmes, soit de service, soit personnels. Et donc le premier des remèdes à apporter à ce qui se passait avant, c'était ça : l'écoute et le dialogue. Et ça, ça continue. On essaye vraiment, pas seulement moi, mais aussi les responsables de département, d'être à l'écoute des gens. (TM_O3)

> Moi, je suis là, mes portes sont toujours ouvertes. Le rédacteur en chef est assis là. On mange ensemble, on va prendre le café ensemble, donc je crois qu'une des forces de notre société, c'est justement cette culture et cet échange, etc. Et par contre, si vous voilà… [le nom d'une journaliste], tout va bien aujourd'hui et que par contre, si je ne la vois pas, si elle ne me voit pas, elle risque de recevoir cet e-mail et de le garder pour soi et d'un peu ressasser son frein et peut-être de moins échanger et de moins communiquer. (TM_O4)

« La porte ouverte » est alors davantage utilisée comme preuve d'un rapport étroit du management avec le quotidien de l'entreprise, mais elle permet peu de s'interroger sur les profils qui passent cette porte, sur les conversations qui s'arrêtent à son pas et sur les personnes qui ne se sentent pas légitimes ou qui n'ont pas envie de la passer. Et pourtant, les réponses rendent évidente la valeur positive de gestion des cas de cyberharcèlement pour la ou le manager ou les équipes dirigeantes. Soutenir publiquement une ou un journaliste victime de cyberharcèlement, gérer l'arrêt de ce harcèlement et les conséquences pour la victime permettent aussi, en retour, de polir l'image des managers. L'un des informateurs l'exprime :

> Et de nouveau, comme je l'ai dit, on joue aussi quelque part le rôle d'ambassadeurs. Il n'y a rien de meilleur comme ambassadeur, quelque part et ce n'est peut-être pas top de dire ça comme ça, mais une personne harcelée qui a vu son problème réglé... C'est le meilleur porte-parole pour nous que d'avoir effectivement un problème résolu et dont la personne elle-même fait la publicité, entre guillemets, autour d'elle. Et voilà. Et ça en général on lui dit : « N'hésite, n'hésite pas… pas à le faire savoir, mais n'hésite pas, si tu entends autre chose ou reviens vers nous quoi. » (TM_O2)

Le croisement des données récoltées dans cette enquête permet néanmoins d'identifier des difficultés ou des décalages de perception au

sujet de la qualité de la communication interne (et du diptyque parole-écoute) relative aux violences numériques dans les organisations étudiées. Ainsi, le chapitre 1 de ce Carnet a déjà exposé que des victimes de cyberharcèlement ou de comportements abusifs (en ligne) n'en parlaient pas à leurs supérieurs hiérarchiques (O3) ou ne savaient pas nécessairement vers qui se tourner si la situation se présentait (O2 et O4). La libération de la parole des victimes est une difficulté également rencontrée chez O1 qui, pourtant, est l'organisation de notre échantillon la plus volontariste en matière d'actions de lutte contre le cyberharcèlement. À la question de savoir s'il était facile chez O1 de dénoncer des cas de violences en ligne, I1_O1 souligne que des freins peuvent toujours exister au niveau de l'équipe à laquelle la victime appartient et de l'attitude de sa ou son manager de proximité :

> J'en sais rien. J'ai envie de dire « oui » parce que je le vois avec ma façon à moi de voir les choses, avec la bienveillance, les groupes que je connais, les personnes de confiance, etc. Donc voilà, j'ai forcément un prisme. Donc je pense que ce serait dommage de prendre ma réponse en considération. Ça va dépendre de quel est votre manager, dans quelle équipe vous travaillez, comment le climat est Ok dans votre équipe ou pas. Et tout ça, c'est difficile de généraliser, je pense. (I1_O1)

Cette personne précisera aussi que la prise de parole sur de tels sujets ne va pas de soi : elle est fonction de tout un travail à réaliser sur la facilitation de la prise de parole, sur l'absence de jugement au sujet du propos tenu, sur l'intervention de professionnelles et professionnels spécialistes de l'animation de groupes de discussion dans le but de développer un contexte d'expression bienveillant. On constate, à nouveau, toute la nécessité de former et d'informer les managers de proximité au sujet de la manière avec laquelle elles et ils peuvent agir afin de recueillir la parole de victimes. De même, on note en quoi il est nécessaire pour les managers intermédiaires et le top management d'agir sur la construction d'un contexte bienveillant pour

l'expression des émotions et des expériences dans l'organisation médiatique.

3. Perceptions des responsabilités et des politiques à mener

Le phénomène du cyberharcèlement dans les entreprises médiatiques est donc majoritairement perçu comme une problématique de gestion de la protection des travailleuses et travailleurs, de leurs émotions et de leur bien-être. Pourtant, les managers de l'enquête reconnaissent des difficultés majeures qui sont liées au repérage des cas ou aux personnalités des victimes. L'un des arguments employés dans les entretiens et les focus groups est la difficulté à faire remonter les cas, à les identifier, à faire parler les individus. Les entretiens racontent soit une absence de cas de cyberharcèlement dans leur entreprise médiatique (nous l'avons évoqué plus tôt), soit un éventuel silence des victimes potentielles, une impossibilité de sensemaking. Plusieurs managers n'avaient jamais entendu parler de cas dans leur entreprise :

> Je n'ai pas d'angoisses à gérer de la part des journalistes, ou de craintes… Au fait, c'est moi qui ai pris l'initiative de leur en parler, à la suite de votre coup de fil. Mais elles ne sont jamais – en trois ans et demi que je suis là – venues me voir en me disant : « Tu sais on a un souci, ce serait bien que toi ou l'entreprise fassiez quelque chose. », parce qu'elles estiment que ça ne les perturbe pas du tout. Donc elles ne m'en ont pas parlé spontanément. Et le rédacteur en chef non plus. Il n'est pas venu, parce que lui, il vit avec ces personnes au quotidien, tous les jours, il travaille avec elles, etc. Et jamais il n'est venu me dire : « Il faut faire attention, on a un phénomène de cyberharcèlement. » quoi. (TM_O3)

> Moi, j'ajouterais que depuis que je suis en poste, depuis qu'on a démarré Internet réellement, on n'a jamais eu en interne une demande formelle qu'on intervienne au niveau d'un harcèlement ou d'un autre. […] mais

> c'est quelque chose qui reste a priori pour le moment au niveau du journaliste. Parce qu'au niveau de mon service, ça n'aboutit pas. Ou il n'y a peut-être jamais rien eu. Mais il n'y a jamais eu de plainte formelle de quelqu'un qui voulait qu'on intervienne en fait. (I1_O3)

La question se pose alors de savoir si cette absence de cas est une réalité, ou bien si elle ne reflète pas un silence de la part des victimes qui soit ne percevraient pas la gravité de l'acte, soit n'anticiperaient pas de soutien de la part de leur hiérarchie ou du collectif de l'entreprise en général.

Cette troisième et dernière sous-partie interroge la manière dont les managers envisagent et affrontent la responsabilité de l'organisation. Cet enjeu de la responsabilité vis-à-vis de la gestion des cas de cyberharcèlement est évidemment central dans une étude de ce genre. Or, l'analyse amène à deux axes de réflexion croisés. Nous soulignons ici une tendance assez transversale, dont nous avons déjà mentionné quelques traits dans les paragraphes précédents, qui amènent les intervenantes et intervenants à considérer, d'une part, que les journalistes sont des personnalités publiques qui, de ce fait, sont soumis·es, plus que d'autres groupes professionnels, à des attaques, notamment en ligne, en raison de ce que le métier représente. Ce faisant, des tensions émergent sur la notion même de victime (3.1). D'autre part, elles et ils considèrent que la gestion au cas par cas, le manque de remontée d'information, et le caractère des journalistes constituent parfois un ensemble de freins pour mettre en place une politique générale afin de faire face au phénomène (3.2).

3.1. Tensions sur la notion de victime

L'étude d'Holton et al. (2021) s'est penchée sur cette question : beaucoup de journalistes se sentiraient isolé·e·s face au phénomène de cyberharcèlement lorsqu'il n'existe pas de politique systémique de prévention et de lutte au sein de l'organisation. D'autres études montrent que la crainte d'être étiqueté·e comme « trop sensible » ou même

« émotionnellement instable » par les pairs et la hiérarchie peut empêcher des journalistes, en particulier les femmes, de dénoncer les faits dont elles et ils sont victimes à leur organisation, et de lui demander son aide (Chen et al. 2020 ; Kotisova, 2019). Ces craintes ne seraient pas infondées en journalisme. La culture professionnelle journalistique prône traditionnellement l'image du journaliste comme une personne capable de se départir de sa subjectivité, et donc de ses émotions (Beam et Spratt, 2009; Richards et Reese, 2011). Dans une précédente étude, nous avons d'ailleurs observé que beaucoup de journalistes se représentent le journalisme comme un monde dur, fondé sur des attributs stéréotypés de la masculinité : il s'agit d'être fort, de pouvoir résister aux pressions, d'avoir les reins solides, etc. (Le Cam, Libert et Ménalque, 2021). En ce sens, la culture professionnelle du journalisme favorise les silences (Buchanan et Keats, 2011; Feinstein, Owen et Blair, 2002). Nous avons pu entrevoir le poids de la culture professionnelle durant les focus groups, plusieurs managers estimant que les violences liées aux discours critiques sont inhérentes au métier et que les journalistes doivent apprendre à les accepter. Les journalistes ont aussi fortement intériorisé cette représentation. Une enquête conduite en 2009 auprès de 400 journalistes américains s'est penchée sur la question de l'expression de la vulnérabilité suite à la couverture d'évènements tragiques ou violents : 40 % des répondantes et répondants estimaient que montrer des signes de détresse émotionnelle au travail affecterait la progression de leur carrière au sein de leur organisation (Beam et Spratt, 2009 : 427). Admettre sa vulnérabilité n'est traditionnellement pas une option viable pour les journalistes qui se soucient du maintien de leur réputation et de la sécurité de leur emploi (Beam et Spratt, 2009 : 424).

Le poids de la culture professionnelle et ses conséquences sur le silence doivent, par ailleurs, être pensés en rapport avec le contexte d'individualisation des relations de travail, des carrières et de fragilisation de l'emploi journalistique (Libert, 2019). Au vu de ces éléments, il nous semble important d'interroger également la responsabilité de l'entreprise dans l'expression des ressentis face à la violence : l'environnement de

travail permet-il réellement aux travailleuses et travailleurs médiatiques de se sentir libres d'exprimer leur vulnérabilité face aux violences en ligne ? L'analyse tend à montrer que cette question reste, pour beaucoup, un impensé. Peu d'organisations ont commencé à s'en emparer, ce qui conduit souvent à faire porter l'enjeu du silence sur la personne elle-même. Nous pouvons, toutefois, souligner que certains discours font exception, tels que le montrent ces deux extraits qui évoquent, pour le premier, la conscience des manquements passés en matière de soutien des victimes de violence en ligne et, pour le second, des doutes relatifs à des manquements dans le signalement des cas :

> Peut-être qu'un jour vous avez contacté quelqu'un, un manager ou le service juridique et qu'on vous a dit : « Ce n'est pas grave, ça va aller. » Mais maintenant, si vous appelez, ce n'est pas ça qu'on va vous dire. Donc il y avait aussi un message comme ça, en disant : la société, elle évolue, [Nom du média] aussi. (I1_O1)

> Donc… Des histoires de racisme, pas tellement. Et là, c'est à ce moment-là qu'on a été, je veux dire, heureusement surpris. De se dire : « Finalement, on n'a pas tellement… alors que l'on n'a pas tellement été victime de ça. » Et en même temps, c'était interpellant de se dire : « Tiens, est-ce que c'est que justement, c'est tellement banalisé, qu'en fait la personne qui est visée ou qui pourrait être visée, en fait, ne fait pas monter l'information ? » C'est pour ça que je vous dis : on était contents de se dire : « Pas grand-chose. » Mais est-ce que du coup, ça ne cache pas des attaques qui ont été banalisées et qu'on aurait peut-être pu, nous, traiter autrement quoi ? (TM_O2)

Plusieurs extraits d'entretien montrent que les conséquences du cyberharcèlement sur l'individu sont considérées à l'aune d'une certaine capacité de résistance de celle ou celui qui le subit. Chaque journaliste, en fonction de sa personnalité et de son caractère, serait plus ou moins

fragile, nécessitant plus ou moins de soutien. Cette considération est ici relativement partagée :

> Mais dans la mesure où elles me disent : « Je n'ai jamais senti de menace et surtout, je ne me sens pas en insécurité… », voilà : on ne va pas monter tout un système qui ne serait pas nécessaire et qui pourrait être lui-même anxiogène. Si on met en place un système où il y a un contrôle systématique des choses, où l'administrateur système doit intervenir tous les jours pour filtrer des messages, pour voir quelle réponse on y apporte et tout, pour elles, à mon avis ce serait même plus intrusif que le fait de faire le mur et de laisser la balle rebondir à l'extérieur. (TM_O3)

> Cet équilibrage est d'abord fait, comme je vous disais, par le filtre de la personne qui est concernée. Et très sincèrement, il y a des cas où… Je vous parlais de « beurette » tout à l'heure. Franchement, on a plusieurs présentatrices qui sont d'origines diverses et qui ne réagissent pas du tout quand dans les mails ou les SMS ou les commentaires qu'elles reçoivent, on leur dit : « Rentre chez toi. », etc. Elle ne réagit même pas parce que : « Je m'en fous. » Ça passe au-dessus de son indifférence, en disant : « Ça ne mérite même pas. Je ne vais pas m'abaisser à répondre à ça, etc. » Donc là, effectivement, on peut juste lui dire que le jour où elle estime qu'elle se sent menacée ou qu'elle en a assez, ben voilà… On respecte aussi. Si vous voulez, on a une responsabilité sociale en tant que média, mais on a une responsabilité en tant qu'employeur. (TM_O2)

Concernant plus particulièrement les critiques et injures en ligne relatives au travail des journalistes, plusieurs managers estiment qu'il revient à la ou au journaliste de trouver les ressources en soi pour y faire face. Ce faisant, une partie de nos intervenant·e·s s'en remettent entièrement à la capacité de résistance de la victime ciblée par les violences :

> Je pense que le journaliste doit être suffisamment fort que pour assumer ce qu'il a écrit, et l'opinion qu'il a émise, même si elle ne correspond pas à l'opinion d'autres personnes, je pense que là il faut être suffisamment professionnel que pour accepter la contradiction. À partir du moment où il n'y a pas d'insultes… (I4_O4)

En reprenant les mots de Holton et al. (2021), la réponse organisationnelle serait ici « Ce n'est pas de votre faute, mais c'est votre problème », comme l'illustre cet extrait des focus groupes dans lequel I4_O4 réagit au cas fictif de Xavier :

> — Le chercheur : […] si Xavier de par son individualité, lui, se sent extrêmement mal face à cette quantité de messages qu'il vient de recevoir, est-ce que vous pensez, est-ce que vous jugez que vous pourriez jouer un rôle pour l'aider ?
>
> — I4_O4 : Bah on peut l'écouter, mais je pense que quand même c'est un journaliste sportif, donc il aura toujours ces messages sur les articles qu'il écrit. S'il n'en a pas, il a un problème aussi, parce qu'on ne s'intéresse plus à ce qu'il dit. Non, il faut peut-être l'aider à faire la part des choses, sur les messages qu'il reçoit, mais je pense qu'il doit accepter de les recevoir, et il doit prendre l'habitude, autrement il doit quitter le métier de journaliste sportif, et aller vers des articles beaucoup moins populaires.

Suivant la même idée, plusieurs managers soulignent que les journalistes doivent se résigner aux critiques et injures en ligne car elles et ils ont choisi de faire un métier ou encore de couvrir un domaine de spécialisation qui les expose publiquement. En d'autres termes, « c'est le job » :

> Maintenant pour revenir sur le cas précis, je vais peut-être être un peu méchant mais c'est le job. […] et hélas, quand on s'expose médiatiquement, on doit se préparer à avoir du coaching par rapport

à ça. (I2_O3)

> […] tant qu'il n'y a pas d'insultes dans les commentaires qu'on lui envoie, pour moi ce n'est pas encore trop dramatique parce que je dirais que c'est un phénomène que je vous avais décrit, que les journalistes sportifs, ça arrive quand même souvent, qu'on les attaque sur Twitter, enfin qu'on les critique et qu'on les remette en question. Parce qu'en fait le sport est tellement un objet populaire, un objet que tout le monde a envie de critiquer, et tout le monde a plus ou moins un avis, tout le monde se sent d'émettre un avis et donc d'aller remettre en question le journaliste en face qui suit lui le foot au quotidien. Donc, c'est-à-dire qu'un journaliste sportif à [Nom du média], il est vraiment, de ce point de vue-là, exposé mais il le sait, il le sait très bien. (I3_O4)

Quelques informatrices et informateurs insistent dès lors sur la nécessité pour les jeunes journalistes d'apprendre à « prendre du recul » par rapport à ces discours critiques et ces injures, ce qui implique pour la ou le manager I2_O3 de ne pas y répondre :

> Commencer à répondre à tout, vous allez perdre votre vie. Il m'est déjà arrivé moi, à un certain moment, quand je voyais certains trucs, de commencer à partir en vrille, et directement avoir un petit message dans ma tête qui me dit : « prends du recul » et s'il y a bien une chose qu'il faut retenir et qui est bien difficile pour quelqu'un qui commence le métier, c'est vraiment cette prise de recul. C'est de se dire à un moment donné que quelqu'un peut être super agressif dès qu'il est derrière un clavier, et c'est la même personne qui est charmante et qui va boire un verre avec vous le soir. C'est juste quand elle est face au clavier, et face à cet anonymat, certaines personnes ne se rendent même plus compte de qui elles sont. Et c'est là où moi je dis à un moment donné : « Ok, je suis journaliste, et si on commence à critiquer ce que j'ai fait, c'est la vie, tout le

> monde n'a pas à être d'accord avec moi, tant que moi en mon for intérieur je pense avoir posé les bonnes questions. » (I2_O3)

Ces représentations sont intrinsèquement liées à la culture professionnelle du journalisme, c'est-à-dire notamment aux représentations selon lesquelles les journalistes sont des personnes qui doivent pouvoir se départir de leurs émotions, de leur subjectivité. Or, comme nous l'avons vu, ces représentations favorisent les silences vis-à-vis des violences en ligne. Notons, toutefois, que quelques informatrices et informateurs, dans leur discours, tendent à remettre en question la normalisation de cette forme de violence et l'essentialisation de ce que doit être une ou un journaliste. Elles et ils insistent alors sur la charge émotionnelle que peut entrainer l'accumulation de ces critiques pour les journalistes, car toutes et tous ne posséderaient pas cette « capacité » à la prise de recul et au détachement émotionnel :

> Je pense que tout le monde n'est pas capable de ça [prendre du recul et ne pas répondre aux critiques]. […] On parlait de Twitter, peut-être que ça ne vaut pas la peine de répondre à tout le monde, ça, c'est clair, mais peut-être que remettre un message ça peut aider. Je prends l'exemple de Cécile Djunga, qui est un bel exemple, elle a eu des soucis, elle a fait part de son mal-être, et elle a eu du soutien. […] Donc je pense que parfois aussi repasser par le canal des réseaux sociaux peut potentiellement permettre de récupérer le soutien, mais si on continue à faire son job en se disant : « Non mais je m'en fous de ce que les gens disent. », je crois qu'il y a quand même énormément de personnes qui ne sont pas capables de passer au-dessus de ça, et à force ça va continuer de s'accumuler, et si on ne fait rien, ça va rester là et c'est le bagage qu'on va trainer quoi. (I4_O3)

Cependant, parmi nos informatrices et informateurs, ces discours restent minoritaires par rapport à ceux qui tendent à essentialiser le métier

de journaliste et à individualiser le rapport au cyberharcèlement. Cette individualisation est d'ailleurs parfois aussi retournée vers les journalistes qui sont appelé·e·s à veiller à leurs comportements en ligne (Waisbord, 2020b) :

> Donc, on met en place toute une série de choses, effectivement, pour que le cyberharcèlement, en tout cas pour que les personnes qui sont harcelées entre guillemets au niveau des réseaux sociaux notamment, soient protégées. Mais pas que : on estime également, à l'inverse, que nos employés doivent aussi faire attention à leur comportement sur le web et ne pas, eux-mêmes, être non pas victimes, mais auteurs de harcèlement. (TM_O2)

> Donc on a vu certains journalistes maladroits exprimer des opinions personnelles sur leur page personnelle accessible à tous, se faire complètement allumer. Bah, ils ont aussi leur part de responsabilité évidemment [dans la mécanique d'agression qui s'est enclenchée]. (I2_O1)

Les faits ressentis, la responsabilité de l'individu, son caractère, ses capacités de résistance forment ainsi un tout qui interroge frontalement la définition et le repérage des victimes. L'individualisation et donc la responsabilité pesant sur l'individu et ses compétences de résistance, ainsi que l'essentialisation du métier autour d'un imaginaire fort de la profession, constituent un double socle de représentations qui semble, pour les managers, une manière de justifier et d'expliquer leurs actions.

3.2. Justification de la gestion au cas par cas et interrogation sur les politiques internes

En miroir de l'individualisation du rapport au cyberharcèlement, et donc d'une perception très individuelle des cas, l'analyse montre que plusieurs organisations proposent uniquement une gestion au cas par cas des faits de violence en ligne, comme c'est très fréquemment le cas dans

les entreprises médiatiques (Holton et al., 2021). L'approche n'est ni systémique ni proactive : elle s'appuie fortement sur les ressentis des personnes qui subissent la violence, sur leurs capacités de résistance, leur force de caractère et leur aptitude à s'exprimer en cas de problème. Il s'agit d'une gestion qui reste essentiellement centrée sur l'individu.

Ainsi, les managers se disent confronté·e·s à des situations compliquées. D'une part, les victimes ne feraient pas remonter les cas, et d'autre part, l'expérience individuelle de la violence serait un facteur prépondérant, qu'elles et ils ne maitrisent pas. Ce faisant, les managers se retranchent derrière les difficultés et parfois même la pertinence de mettre en place une politique généraliste est remise en question :

> Après je dirais, par rapport à la manière dont un journaliste web peut vivre bien ou pas bien cette violence en ligne permanente : ça dépend d'une personne à l'autre, ça dépend aussi de son état qui peut varier. Donc il y a beaucoup de paramètres qui peuvent jouer, ce n'est pas à moi d'aller dire aux journalistes : « Ah non, ça, ce n'est pas grave. » Ça doit passer par une discussion. (I2_O2)

> […] je crois que les personnes à qui ça s'adresse, ce sont aussi des personnes… [Nom d'un journaliste], ce n'est quand même pas une personnalité qu'on ébranle facilement. [Nom d'une journaliste], non plus. [Nom d'une journaliste], non plus. [Nom de journaliste homme], non plus. C'est quand même des mecs qui ont un peu de bouteille. Maintenant, si ça devait arriver, si je vois que la personne présente certains signes de faiblesse, incontestablement, j'essaierai de trouver d'autres mesures. (TM_O4)

L'individualisation du rapport au cyberharcèlement détermine donc en grande partie la manière dont l'organisation pense sa responsabilité dans la gestion de la violence en ligne et réfléchit les actions à mettre en place. Considérant que chaque cas est unique et indépendant des autres, les

managers de l'organisation O4 se montrent plutôt fermé·e·s à l'idée de la mise en œuvre d'un protocole systémique de lutte contre le cyberharcèlement. Un tel protocole ne leur semblant pas être une réponse adaptée au phénomène :

> Ce qu'il ne faut vraiment pas oublier dans ce genre de situations, c'est que c'est vraiment du cas par cas. Il est extrêmement difficile de dire « Voilà la menace, et voilà comment on va réagir. » C'est vraiment des situations au cas par cas, avec non seulement la situation qui est du cas par cas, mais aussi la relation qu'on a avec le journaliste, l'état d'esprit du journaliste, il y en a qui vont peut-être pleurer, d'autres vont dire : « Je m'en fous, c'est un con. » Je ne sais pas s'il faut alors dire : « Voici les règles. » (I1_O4)

> — I4_O4 : C'est tellement spécifique, c'est tellement propre à chaque cas. Chaque cas est un cas individuel, le ressenti de chaque personne est différent, donc il est difficile de fixer des règles, puisqu'il y a des gens qui acceptent, qu'ils sont capables psychologiquement d'accepter beaucoup de choses, et c'est justement là la différence, d'autres sont d'une susceptibilité incroyable et donc n'en reviennent pas et d'ailleurs tu les blesses, et donc c'est très difficile.

> — Le chercheur : Et ça existe parfois, des protocoles très clairs sur la manière de réagir si jamais vous êtes confronté·e à certaines formes de violence, à certaines catégories de violence. Est-ce que vous jugeriez cela intéressant de mettre ça en place par exemple chez O4 ?

> — I4_O4 : Ça peut toujours être intéressant de voir ce qu'on peut mettre en place comme outil, il ne faut pas refuser, mais il faut aussi voir ce que concrètement ça peut apporter, puisque ce sont tous des cas très spécifiques.

Par ailleurs, cette gestion au cas par cas traduit une forme d'impensé concernant les enjeux plus collectifs, organisationnels et professionnels du phénomène du cyberharcèlement. Lorsqu'elles et ils évoquent les conséquences du cyberharcèlement sur les travailleuses et travailleurs médiatiques, la majorité des managers pointent à juste titre, et nous l'avons vu, les risques psychosociaux ou encore le retrait de la personne sur les réseaux sociaux. Très peu évoquent, par contre, les conséquences de ces violences pour l'entreprise en tant que collectif et ses performances organisationnelles, telles que le risque de nuire à la cohésion au travail, à la créativité ou le risque d'une baisse de la motivation des salariées et salariés, l'accroissement de l'absentéisme et des démissions (Dupré, 2018; Djurkovic, McCormack et Casimir, 2008). La question de l'autonomie professionnelle et de l'autocensure est également très rarement soulevée. Or, comme le notent Löfgren Nilsson et Örnebring, le cyberharcèlement comporte aussi des enjeux démocratiques, politiques et professionnels : « Harassment of journalists is thus a democratic problem because it affects journalistic autonomy, the ability of individual journalists to work and act independently of factors internal and external to the newsroom » (Löfgren Nilsson et Örnebring, 2016 : 881).

Même lorsqu'il provient d'individus qui ne sont pas organisés politiquement, le cyberharcèlement reste porteur d'enjeux politiques et démocratiques (Löfgren Nilsson et Örnebring, 2016), en ce qu'il tend à favoriser les silences, l'autocensure, le retrait du métier ou encore à réduire la parole de certaines identités dans l'espace public. Ces enjeux collectifs sont pourtant invisibilisés dans les entretiens. Seule une poignée de managers y ont fait référence :

> C'est surtout ce point de vue-là qui m'interpelle et qui, fatalement, si vous avez des gens qui se sentent menacés, [Nom d'une journaliste] qui est assise là-bas, qui couvre [une aire géographique], c'est une femme qui reçoit des trucs comme ça… Il y a fatalement, à mon avis, il y a deux conséquences : la première conséquence est qu'elle

> n'est pas bien et donc, encore une fois, un travail humain et donc où la créativité est importante et donc si vous n'êtes pas bien, ça ne va pas. Et puis la deuxième conséquence, c'est qu'il risque d'avoir tout naturellement, et je le comprendrais, un mécanisme d'autocensure : « Bon, bah, je vais fermer ma gueule moi, ce n'est pas intéressant de recevoir ça. », « Ce n'est pas intéressant sur ma page Facebook de me voir traiter de salope. » (TM_O4)

> D'abord, je pense qu'il faudrait tout doucement que la société ait conscience de ce qui est en train de se produire, qu'à la longue, pas maintenant, mais à la longue ça pourrait avoir un impact. Ça pourrait détourner des journalistes qui se disent : « Moi je n'ai pas envie de vivre une vie comme ça. » C'est déjà compliqué, soyons clairs, quand on fait une enquête, un reportage, une vraie investigation, elle emmerde un certain nombre de pouvoirs, on le fait au nom de notre responsabilité sociale, de notre volonté d'essayer de faire de l'éclairage sur certaines choses qui se passent dans la société. Si c'est pour se faire rincer de manière agressive, je suis à peu près [sûr·e] qu'il y a des gens qui trouveront que ce métier-là n'en vaut pas la peine, et c'est grave pour eux, et c'est extrêmement grave pour la société. Une autre manière de museler la presse quelque part. Et ça, ça me parait grave. (TM2_O1)

De ce point de vue, le cyberharcèlement ne semble effectivement pas pouvoir se réduire à un problème personnel et sa gestion ne relève pas uniquement d'un devoir de protection. Or cette prise en compte des enjeux plus collectifs plaide en faveur de la mise en place d'une politique systémique et organisationnelle de lutte et de prévention du cyberharcèlement. Il s'agit pourtant d'une approche en grande partie inexistante dans nombre des organisations de notre échantillon. L'individualisation du rapport au cyberharcèlement que nous constatons dans cette enquête mène, par contre, à une gestion au cas par cas qui ne permet pas toujours une réflexion générale et approfondie sur les enjeux, tant pour l'individu que pour l'organisation et le métier.

4. Discussion

Cette seconde partie a permis d'interroger les représentations des managers vis-à-vis des violences en ligne, et plus particulièrement du cyberharcèlement. Elle a mis en lumière leur perception de l'évolution du phénomène et de son ampleur, des formes qu'il recouvre, des identités visées, des conséquences qu'il implique. Elle a également détaillé la manière dont elles et ils envisagent les actions devant être menées pour y faire face au sein de l'organisation médiatique.

L'analyse des entretiens et des focus groups a fait émerger les difficultés que les managers rencontrent lorsqu'elles et ils tentent de saisir, de repérer et de gérer le cyberharcèlement. Certains discours se sont fissurés au fil des discussions, d'autres ont révélé des confusions, des questionnements, des contradictions, et surtout plusieurs impensés. Tous ces traits, ces nœuds, qui ont marqué les entretiens, montrent à quel point le cyberharcèlement reste un phénomène extrêmement complexe à appréhender. Or les représentations que l'on s'en fait constituent l'un des moteurs principaux des actions que les organisations ont mises en place ou souhaiteraient effectivement mettre en place. L'articulation entre les représentations du phénomène, de son ampleur, de la notion de victime, et la manière dont la gestion des faits est pensée et mise en œuvre apparait clairement dans l'étude.

Plusieurs constats émergent de cette analyse des perceptions et représentations des managers. Le premier constat concerne l'enjeu de la définition. Au-delà de la difficulté des personnes interrogées à circonscrire la notion de cyberharcèlement, les définitions recueillies, plus ou moins englobantes, plus ou moins ancrées dans une appréhension pragmatique du phénomène, rendent patente la nécessité de travailler cette notion, d'en dessiner les contours, pour permettre une meilleure identification des cas tant pour les individus que pour les entreprises médiatiques. Les natures d'agressions numériques les plus fréquemment citées – telles que les menaces de mort et de violences physiques, les interactions sexistes et la critique des médias – constituent une forme de continuum des violences hors ligne et en ligne, qui toutes, à des degrés différents, peuvent toucher

tant la victime que l'organisation médiatique. Ces violences peuvent par ailleurs atteindre les journalistes salarié·e·s comme les journalistes indépendant·e·s ou intérimaires. Définir les actes permet de rendre visible la diversité des personnes qui y sont confrontées et aide à prendre la juste mesure de l'ampleur des faits de cyberharcèlement et des conséquences pour celles et ceux qui les subissent. Les discussions et le questionnement des intervenantes et intervenants dans cette enquête ont ainsi permis de faire émerger que les femmes, les personnes racisées et LGBTQI+ étaient les cibles privilégiées des comportements abusifs en ligne au sein de ces organisations, mais aussi de repérer que de plus en plus de journalistes et de médias étaient exposés au cyberharcèlement.

Le deuxième constat porte sur les représentations de la responsabilité de l'organisation. Dans le but de penser les actions à entreprendre face au cyberharcèlement, les organisations évoluent entre deux pôles : tantôt ce sont les affects de la victime qui dictent l'action, tantôt c'est l'évènement lui-même, c'est-à-dire les discours ou les actes abusifs, qui sera le mètre-étalon pour la prise d'actions (avec des ajustements possibles au cas par cas entre ces deux pôles). Dans son travail sur la généalogie de la condition de victime en lien avec la reconnaissance clinique du trouble de stress post-traumatique (PTSD en anglais), Rechtman (2002) identifie que ces deux pôles ne sont pas neutres. D'un côté, la charge de la preuve du traumatisme est alors à trouver dans le discours de la victime ; de l'autre, c'est l'évènement et ses conséquences sur la personne qui priment :

> En insistant sur l'affect plutôt que sur l'évènement, même si le premier est d'une certaine manière consécutif au second, cette conception oriente la démarche diagnostique et la thérapeutique sur la narration propre à chaque traumatisé. Ce qui est avant tout recherché, c'est la preuve de l'affect traumatique. Et c'est dans la parole que cette preuve va pouvoir se révéler. En effet, la parole du traumatisé détient la clé de la réalité de l'expérience traumatique. […]

> [Avec la reconnaissance du PTSD] Si le « plaignant » a vécu l'évènement, et s'il présente les signes cliniques du PTSD, alors on doit considérer qu'il est traumatisé. On sait dès lors qu'on est en présence d'une authentique victime ; point n'est besoin d'investiguer ses émotions, son histoire antérieure, ses antécédents et sa narration pour apporter une quelconque preuve supplémentaire. (Rechtman, 2002 : 783 & 786)

Sans pour autant débattre ici du bien-fondé de l'existence du PTSD en lien avec les actes de cyberharcèlement – nous ne sommes pas compétents en la matière – cette réflexion se révèle éclairante. En effet, elle permet aux managers de médias d'identifier qu'en tendant davantage vers un pôle plutôt que l'autre, cela aura nécessairement des conséquences sur les manières dont elles et ils vont avoir à penser leur responsabilité en tant qu'employeuse ou employeur face au phénomène des violences numériques qui peuvent toucher leurs travailleuses et travailleurs médiatiques. Or l'étude tend à montrer que la plupart des organisations de notre échantillon sont plutôt orientées vers le pôle du ressenti, de l'affect, ce qui a pour conséquence de favoriser l'individualisation du rapport au cyberharcèlement. Et ce, qui plus est, dans un contexte professionnel marqué par l'essentialisation du métier de journaliste autour d'un imaginaire marqué par la force et la dureté. En cascade, cela aura des conséquences sur l'ampleur et la nature des actions à entreprendre pour y répondre.

Le troisième constat porte sur la reconnaissance des enjeux collectifs, organisationnels et professionnels du cyberharcèlement et du poids politique du cyberharcèlement pour l'entreprise. Les managers ont insisté dans les discours sur les actions mises en place ou à imaginer pour la protection des travailleuses et travailleurs médiatiques. Cette protection peut être pensée comme devant relever de processus à mettre en place, à trouver et à imaginer pour protéger la victime et le métier en général. Elle peut aussi participer à renforcer une perception positive de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise. Le cyberharcèlement gagnerait alors à être considéré non seulement comme une violence

spécifique, ayant des ressorts particuliers, mais aussi comme un enjeu d'entreprise. Un enjeu pour protéger les employées et employés en interne, lorsqu'elles et ils sont envoyé·e·s sur le terrain, mais aussi comme un moteur de l'image de marque de l'entreprise médiatique, tout autant que de son rôle en contexte démocratique. S'insurger contre les violences commises sur les travailleuses et travailleurs médiatiques peut aussi permettre, en écho, de défendre une certaine conception du journalisme, du droit à produire et recevoir de l'information, et de repenser collectivement l'imaginaire relativement normé du rôle journalistique et de la place des médias dits traditionnels.

Conclusion générale

La gestion du cyberharcèlement au sein des entreprises médiatiques belges francophones étudiées révèle d'évidentes disparités entre organisations. Elle est confrontée non seulement à des difficultés de définition, de connaissances pragmatiques de cas mais aussi à la possibilité ou non d'activer des moyens à disposition (en termes d'équipes, de tradition de circulation d'informations et d'habitudes relationnelles en interne, d'outils ou de protocoles). Ce numéro des Carnets du LaPIJ souligne un élément transversal : le phénomène est connu, identifié comme violent pour les travailleuses et travailleurs ainsi que pour le métier (que les cas concernent ou non l'entreprise) et active des discours touchant directement le bien-être au travail. Il a beau être défini de façon très large ou resserrée, être l'objet ou non de protocoles, renvoyer à la responsabilité des individus ou de l'entreprise, il n'en est pas moins un objet central touchant à la protection des travailleuses et des travailleurs et, de façon plus générale, à la gestion des violences hors et en ligne qui touchent les milieux organisationnels.

Les deux axes privilégiés dans ce rapport ont tenté successivement d'identifier avec minutie les protocoles mis en place, mais aussi les représentations des managers de l'entreprise. Malgré une présentation séparée de ces deux axes, il va de soi qu'ils sont interreliés : les protocoles dépendent évidemment des représentations et des perceptions dans l'organisation et vice-versa. Ainsi, alors que le premier chapitre visait à comprendre comment le phénomène était pris en compte par les cinq entreprises étudiées, les niveaux de conscientisation face au phénomène, les actions entreprises ou à venir, tant au niveau du signalement, de l'intervention, que de la prévention, le second chapitre entendait expliquer cette variété par la polymorphie des représentations du phénomène, des victimes, du rôle et des responsabilités de chacune et chacun dans l'entreprise.

Comme pour de nombreux enjeux organisationnels ou sociaux, la conscientisation des acteurs influe évidemment sur la prise en compte du phénomène, sur son intérêt pour l'entreprise (l'intérêt à

le prendre en compte, l'anticiper, le prévenir et le gérer) et sur la définition des actions à mettre en place (gestion éditoriale, juridique ou via les ressources humaines ; conception de la responsabilité de l'individu et de l'organisation, etc.). L'étude de la gestion du cyberharcèlement telle qu'elle se révèle au travers de notre enquête nous permet de travailler trois hypothèses principales autour des enjeux suivants : les poids des cultures organisationnelle et professionnelle, l'importance de la discussion et de la communication dans l'entreprise et les questionnements autour de la formalisation d'actions et de protocoles.

Le poids des cultures organisationnelle et professionnelle

Notre première hypothèse porte sur le poids des cultures organisationnelle et professionnelle dans la construction des représentations du cyberharcèlement et de sa gestion, ainsi que sur l'importance de penser leurs interactions. Nous avons souligné dans ce Carnet que la culture journalistique véhicule l'idée qu'une ou un journaliste doit être une personne forte, capable d' « encaisser », de se départir de ses émotions, et donc aussi de taire les difficultés de son métier (Beam et Spratt, 2009 ; Richards et Rees, 2011). Le métier reste à ce titre foncièrement travaillé par des valeurs considérées comme masculines (Le Cam, Libert et Ménalque, 2021). En ce sens, comme nous l'avons vu, la culture journalistique est une culture professionnelle qui tend à amplifier les silences (Buchanan et Keats, 2011 ; Feinstein, Owen et Blair, 2002). Or, rompre les silences apparait dans notre étude comme l'un des principaux enjeux pour les organisations médiatiques dans la prise en main et la gestion des cas de cyberharcèlement.

Notre recherche a montré que de telles représentations ne sont pas uniquement intériorisées par les journalistes. On en retrouve la trace dans les discours des informatrices et informateurs, qu'elles et ils soient rattaché·e·s aux ressources humaines, au service informatique ou encore aux fonctions de gestionnaires de communautés. Cela est apparu

nettement dans les questions portant sur les commentaires critiques envers les journalistes et les médias et qui ont fait émerger une essentialisation forte de ce que doit être un journaliste. Nous pouvons certainement l'expliquer par l'imaginaire partagé sur le journalisme, un imaginaire qui s'incarne et se renforce dans la littérature, la bande dessinée, le cinéma, etc., avec notamment les mythes des journalistes héroïnes et héros, ou encore de l'aventurière ou de l'aventurier intrépide[28]. Nous pourrions, en outre, considérer que ces représentations communes sont aussi le reflet de la culture organisationnelle de l'entreprise. Une culture qui se définit comme « le modèle des valeurs, des normes, des attentes, du comportement, partagé par les membres de l'organisation et allant au-delà de la culture établie dans le système social (Cohen et Felson, 1979) » (Zaitseva et Chaudat, 2016). La culture de l'entreprise est traversée par plusieurs sous-cultures, notamment des sous-cultures liées aux métiers et aux professions (Thévenet, 2015). Dans les organisations médiatiques, la culture organisationnelle est façonnée par les valeurs, les normes, les attentes liées à la culture journalistique. En cela, elle peut renforcer encore davantage les silences des journalistes et conduire aussi les managers à s'en remettre uniquement à la capacité de résistance des victimes de violences en ligne ou à prendre le silence pour une preuve.

Mais notre recherche montre également que la culture organisationnelle peut aussi permettre d'entamer une transformation de la culture professionnelle. Une transformation qui contribue à remettre en question les représentations d'une nécessaire capacité de résistance des journalistes. Cela apparait dans l'analyse du dispositif de lutte contre le cyberharcèlement de l'organisation O1 et dans sa politique dite de la « tolérance zéro » vis-à-vis des discriminations et des comportements violents perpétrés à l'encontre des travailleuses et travailleurs de l'organisation. Cette politique implique de considérer toutes les formes de violence et tous les faits pouvant s'y rapporter, comme étant par nature « problématiques ». Un soutien organisationnel est dès lors systématiquement apporté lorsque de tels faits sont rapportés :

> L'idée c'est que, et ce qu'il faut bien se dire et se mettre en tête, et [Nom de son collègue] l'a dit tout à l'heure en soulignant la notion de respect, le degré de tolérance de [Nom de l'organisation O1] maintenant, c'est zéro. C'est vraiment zéro. Donc tout ce qui nous est remonté, aucune des personnes qui nous remonte quelque chose ne sera abandonnée en disant : « Ce n'est pas grave. », non, il y a toujours quelque chose qui sera fait et qui sera proposé pour accompagner la personne. (I3_O1)

Cet exemple illustre le rôle que peut jouer la culture organisationnelle dans les représentations du cyberharcèlement et dans la gestion des cas. La culture organisationnelle peut contribuer à l'expression des difficultés et des émotions liées à ces violences, et agir de la sorte sur la culture journalistique. Lorsqu'on réfléchit à la gestion des violences en ligne au sein des organisations, il est donc important de mieux comprendre les interactions entre cultures organisationnelle et professionnelle, tout comme il est essentiel de pouvoir interroger et déconstruire les fondements culturels des représentations de ce que doit être une ou un journaliste.

L'importance de la discussion et de la communication dans l'entreprise

La deuxième hypothèse que nous construisons à la suite de l'analyse du matériau ethnographique récolté concerne les enjeux de l'écoute et de la discussion dans l'organisation médiatique au sujet du cyberharcèlement et, plus généralement, au sujet des violences numériques. Nous avons identifié dans les discours des managers, et surtout dans la perception de leurs rôles, que la communication interne était présentée comme un levier nécessaire et fondamental afin d'être à même de gérer les cas de cyberharcèlement et leurs conséquences, de prévenir la survenance de cas futurs et de signifier aux employées et employés que leur organisation

portait bien une attention à leur ressenti et leur bien-être. Les managers construisent ainsi une représentation forte de la communication interne autour du diptyque parole-écoute, deux actions présentées comme essentielles dans le traitement des violences en ligne.

Néanmoins, nous avons repéré des décalages entre la perception de la qualité du diptyque parole-écoute par les managers de l'étude dans leur organisation et ce que pratiquent un certain nombre de victimes (elles se taisent, ne savent pas vers qui se tourner dans l'organisation, ne savent pas à la suite de quels actes elles peuvent ou devraient parler, etc.). Il en va de même pour l'écoute, dans la mesure où cette action prend du temps et qu'un temps d'écoute n'est pas toujours pensé, prévu ou valorisé dans le quotidien du suivi des activités de l'entreprise. Enfin, l'écoute peut nécessiter des précautions particulières de la part de l'écoutant lorsqu'une victime est amenée à s'exprimer au sujet d'éléments l'ayant particulièrement affectée. Face à ces écueils, les managers des organisations médiatiques peuvent pourtant agir concrètement en développant un environnement de travail où l'expression des détresses émotionnelles est bienvenue, en favorisant l'autoréflexion sur les mécanismes à l'œuvre dans l'apparition de ces détresses, en sensibilisant les travailleuses et les travailleurs à ces questions, ce qui aurait pour effet de limiter l'insatisfaction des employées et employés et les coûts liés à de nouveaux recrutements (Beam et Spratt, 2009). Ces propositions d'actions font écho à des interpellations effectuées en dehors de la recherche sur les médias et qui portent plus généralement sur la place conférée à la discussion dans l'organisation et dans ses modalités de gestion. Ainsi, d'aucuns en appellent par exemple au développement, par le management, d'une « ingénierie des espaces de discussion » dans les organisations contemporaines et qui viserait à « […] rendre visible et à expliciter les tensions du travail, à les atténuer ou les réduire à travers leur mise en discussion et l'élaboration de compromis d'action permettant de travailler dans un contexte cognitif et identitaire stabilisé ce qui soutient une dynamique positive de construction de la santé au travail » (Detchessahar, 2011 : 102).

Notre deuxième hypothèse est qu'en travaillant, au sein des organisations médiatiques, à la mise en place d'espaces de discussion sur le thème des violences en contexte professionnel animés par des professionnelles et professionnels aguerri·e·s à ce type d'exercice, l'expression des émotions et des détresses en contexte de travail pourrait s'en révéler facilitée. Des espaces de discussion structurés, organisés et animés permettraient de figer un moment, dans *les temps* qui traversent l'organisation médiatique, afin que le diptyque parole-écoute au sujet des violences en contexte de travail soit concrètement valorisé et matérialisé. Par la même occasion, ils permettraient aux journalistes d'effectuer un retour réflexif sur la gestion des émotions au travail, en ce compris celles consécutives à leurs interactions parfois douloureuses avec les publics du média (Richards et Rees, 2011). La stratégie de gestion des cas de cyberharcèlement et de leurs conséquences pourrait bénéficier de l'organisation de ces espaces en ce que parler et signaler un acte abusif deviendrait davantage normal pour les travailleuses et travailleurs médiatiques. De tels espaces viendraient ainsi contribuer au fonctionnement du protocole de signalement des cas de cyberharcèlement rencontrés par les journalistes. En cascade, ils donneraient l'opportunité aux organisations médiatiques d'améliorer l'évaluation des risques que rencontrent leurs travailleuses et travailleurs au travail, en particulier les risques psychosociaux liés au cyberharcèlement. En même temps, ces espaces de discussion permettraient aux managers de suivre en continu la transformation progressive des détresses ou des violences rencontrées par leurs employées et employés, et sans doute d'améliorer la capacité qu'elles et ils ont d'agir au niveau de la protection et du soutien aux victimes. Il faudrait néanmoins faire attention d'appliquer ce type d'exercice pour l'ensemble des travailleuses et des travailleurs de l'organisation afin de ne pas favoriser les tensions interdépartementales, tout en respectant la singularité des fonctions de chacune et chacun et la plus grande exposition de certains profils à des risques plus spécifiques.

Questionnements autour de la formalisation d'actions et de protocoles

La troisième hypothèse concerne la formalisation et donc les enjeux liés à l'établissement de recommandations claires. Nous l'avons vu dans le premier chapitre du Carnet, les choix de gestion en interne des cas de violences en ligne au sens large s'égrènent sur un continuum plus ou moins fourni d'actions et de protocoles. Ce continuum est souvent le fruit non seulement d'une conscientisation des acteurs plus ou moins forte, mais aussi, et de façon très pragmatique, du nombre de cas recensés au sein de l'entreprise, des cas rendus visibles et qui ont fait l'objet *a minima* d'une discussion en interne.

Comme dans toute démarche de prise en charge d'un problème, la conscientisation et le passage à l'action passent par le repérage des données, de l'ampleur du phénomène, de sa fréquence, voire de sa régularité. Tant qu'une seule personne est touchée au sein d'une organisation, l'entreprise peut gérer de façon interindividuelle et utiliser des habitudes organisationnelles pour faire face. La multiplicité des cas agit ensuite comme instrument de pression pour un passage à l'action à la fois plus rapide et plus encadrant. L'enjeu consiste alors à passer de l'informel au formel. En ce sens, de cas qui seraient discutés entre individus, l'un passant la porte de l'autre, et faisant l'objet d'une gestion spécifique d'un cas spécifique, le traitement des situations de cyberharcèlement gagnerait à passer par la structuration de protocoles et de processus permettant d'encadrer le signalement, la prévention et l'intervention. La recherche de terrain a montré que la formalisation favorise l'élaboration d'une « pensée utilitaire » et pragmatique qui « permet d'accroitre l'emprise que l'on peut avoir sur la vie sociale » (Renaud, 1995 : 132). Travailler les réponses à des problèmes, proposer des procédures, nommer des personnes de référence rendent possible l'articulation de certaines étapes qui facilitent la gestion du cyberharcèlement. La formalisation aide à rendre formelles (Renaud, 1995 : 133), donc tangibles et visibles, les étapes et les actions de l'entreprise.

L'exemple du protocole proposé par l'International Press Institute (IPI) est éclairant à ce sujet, et peut être adopté aussi bien dans une organisation que de façon collective. Pour rappel, les quatre étapes renvoient au développement (1) d'une culture du signalement au sein des rédactions, (2) d'un réseau de soutien, (3) d'une évaluation régulière des risques psychosociaux des travailleuses et travailleurs ainsi que de la réputation des médias, et (4) de mécanismes de soutien relevant d'aides juridiques ou de la sécurité numérique, etc. Le protocole de l'IPI révèle, par ailleurs, la manière dont une approche interdépartementale dans l'entreprise médiatique peut se révéler pertinente dans les différentes actions à mettre en place pour lutter contre le cyberharcèlement et soutenir les personnes qui en sont victimes. Interrogé·e·s sur la pertinence d'un tel protocole, les top managers ont marqué leur intérêt pour en avoir une copie afin de comparer avec les actions déjà mises en place (TM2_O1), ou de l'appliquer si un jour un problème était rencontré (TM_O3), ou car il semble « plein de bon sens » (TM_O4) ou finalement pour réfléchir à des pans d'action qui sont moins pris en charge dans l'entreprise, notamment l'impact psychologique (TM_O2).

Concrètement, cette formalisation pourrait être opérée selon deux modalisations. La première, reposant sur la réalité des cas, proposerait une définition spécifique des violences vécues dans l'entreprise et pourrait, en fonction de l'ampleur du phénomène et des services mobilisables, travailler à forger collectivement des discours de soutien externes et internes pour dénoncer systématiquement les violences, ainsi que les réponses à apporter, principalement dans la gestion des conséquences. L'expression claire et entrecroisée d'une prise de position hiérarchique et d'un processus protocolaire accessible, diffusé et expliqué aux travailleuses et travailleurs, offre alors le gage d'une volonté de prise en charge des victimes. La seconde modalisation de formalisation pourrait être de nature plus collective. Certaines entreprises médiatiques sont plus touchées que d'autres. Certaines cultures organisationnelles favorisent aussi plus que d'autres l'expression du ressenti de violences en ligne ou hors ligne. Ainsi, sans présumer a priori de l'ampleur du phénomène dans chacune des

organisations, les entreprises médiatiques belges francophones, comme elles l'ont fait pour d'autres enjeux (les conventions sectorielles, par exemple) pourraient formaliser collectivement des prises de position et des protocoles, en suivant ou non le protocole proposé par l'IPI, pour non seulement permettre une meilleure identification du phénomène pour elles-mêmes, leurs travailleuses et travailleurs ou les publics, mais aussi pour construire collectivement les solutions à y apporter. Ce faisant, la taille de l'entreprise et ses moyens d'action et de réaction pourraient être décuplés.

L'oscillation constante entre le formel et l'informel, et donc le lent processus de formalisation de décisions ou d'actions ne doit cependant pas masquer le fait que la formalisation ne résout pas tout. Ainsi, bénéficier de protocoles interentreprises ou sectoriels, de soutien en interne ou publics, n'est pas toujours la garantie de l'expression de souffrances au travail, ni de la qualité de la prise en charge de la victime, de son écoute ou de la résolution du problème. La rationalité instrumentale, des protocoles ou des actions n'est pas la seule voie. Elle peut rassurer, guider, mais elle peut aussi, par son formalisme, couper les individus de la qualité et de l'importance de l'informel dans l'entreprise. En cela, les ressentis des souffrances doivent aussi pouvoir trouver des espaces interstitiels pour continuer à s'exprimer, être entendus et pris en charge. En ce sens, l'un n'exclut pas l'autre, et l'agencement des deux (la formalisation et la préservation de l'informel) peut permettre une gestion plus fine des cas et des actions à mettre en place ou à envisager.

Si cette enquête inédite a permis d'identifier une variété de phénomènes méritant des explorations futures, il importe également de souligner les limites de ce travail. Comme nous l'avons déjà évoqué, les contraintes sanitaires liées à la COVID-19 ont limité notre capacité à rencontrer les intervenantes et intervenants en chair et en os. Si le logiciel de visioconférence Teams nous a néanmoins permis d'assurer un contact visuel et auditif avec ces personnes au cours des entretiens et des focus groups, il nous a aussi contraint dans notre capacité à tisser un lien de confiance avec elles. Une autre limite de ce travail consiste en ce que nous n'avons pu compléter la récolte des propos des intervenantes et

intervenants avec des séances d'observation réalisées au sein des entreprises de notre échantillon. À l'avenir, de futurs travaux pourraient venir affiner les analyses développées dans ce Carnet en réalisant des séances d'observation portant sur les modalités de gestion des cas de cyberharcèlement de travailleuses et travailleurs médiatiques dans les entreprises médiatiques belges francophones. Ce faisant, cela permettrait de rendre compte davantage de la manière dont les discours sur la pratique et la pratique elle-même se répondent lorsqu'il s'agit, pour des managers, d'agir (ou non) face à des cas de violences survenant dans un contexte de travail. Enfin, et contrairement à ce qui a pu être entrepris ici, il apparaitrait judicieux de compléter cette approche par l'analyse des usages et des discours des travailleuses et travailleurs médiatiques au sujet des violences numériques et des manières avec lesquelles leur organisation intervient (ou non) dans un éventuel accompagnement des victimes.

Recommandations

Dans ces dernières pages, nous exposons une série de recommandations visant à améliorer, à l'avenir, la prise en compte du phénomène du cyberharcèlement des travailleuses et travailleurs médiatiques et de ses conséquences au sein des organisations médiatiques belges francophones. Ces recommandations ont été élaborées à la fois sur base des résultats issus de notre analyse du matériau ethnographique et sur base de l'identification de certains écueils pointés par les intervenantes et intervenants au cours de l'enquête. Ces recommandations sont organisées en deux parties, la première consiste en des recommandations s'adressant, en premier lieu, au management des organisations médiatiques, et la seconde consiste en des recommandations d'ordre plus général pour aider les entreprises médiatiques dans la lutte contre le cyberharcèlement de leurs travailleuses et travailleurs.

Recommandations à l'attention du management des organisations médiatiques :

- **Développer un réseau entre les médias actifs en Belgique francophone** au sujet de la lutte contre le cyberharcèlement dans le but que s'y échangent des conseils et des bonnes pratiques directement issus du terrain et de l'expérience. Éventuellement, tenir un registre commun des actes de violence en ligne rencontrés par leurs travailleuses et travailleurs médiatiques.

- Formaliser et mettre en place, dans chaque organisation médiatique, un **protocole de signalement clair des actes de cyberharcèlement** qui stipule comment une victime doit réagir face à un évènement abusif, qui elle doit contacter en interne pour notifier l'agression, les suites qui seront données par l'organisation après la réception du signalement, etc. Il importe, par ailleurs, de particulièrement sensibiliser les personnes pivots chargées de recueillir les signalements à la manière d'accueillir la victime et de recueillir son signalement. De même, il apparait nécessaire de répéter fréquemment les caractéristiques du protocole de signalement par le biais de différents moyens de communication (prévoir un guide écrit, effectuer des rappels lors de réunions, recourir à l'affichage dans les locaux ou à l'intranet de l'entreprise, etc.).
- Mettre en place une **politique de l'enregistrement et du listing** des signalements d'actes numériques abusifs colligés en interne. Recourir au registre des faits de tiers pour faciliter et accréditer les actes enregistrés. Coupler cette initiative avec un enregistrement et un listing des violences physiques rencontrées par des travailleuses et travailleurs médiatiques dans le cadre de leur travail.

- Prendre **une position claire au niveau du top management** des organisations médiatiques au sujet de l'importance de lutter contre les différentes manifestations du cyberharcèlement et leurs conséquences sur les victimes (le dire, l'écrire, le répéter), et insuffler en interne des directives qui permettent de rejoindre le message de lutte.

- Réfléchir à l'opportunité de proposer automatiquement à une victime de violences numériques au sein de l'organisation médiatique **un soutien psychosocial opéré par des professionnelles et professionnels en la matière** (comme peut le proposer, par exemple, un service externe de prévention et protection au travail) et répéter cette proposition de soutien plusieurs fois dans le temps.

- Réfléchir à l'opportunité de **former les personnes de confiance et/ou les référentes et référents SIPP** au sein des organisations médiatiques au sujet de ce qu'est le cyberharcèlement et de la manière de recueillir et traiter les éventuels cas.

- Sur le **thème des violences, décloisonner les relations entre les services des organisations médiatiques** (Rédaction, Ressources humaines, Service juridique, Services de prévention, etc.) afin de penser collectivement une approche interdépartementale dans la prévention et la lutte contre le cyberharcèlement. Il y a nécessité de maintenir un lien régulier entre ces intervenantes et intervenants pour se tenir au courant de l'évolution du phénomène, de son ampleur et du suivi des victimes. Accroître l'investissement du département des ressources humaines de ces organisations sur ces questions.
- Mettre en place au sein des organisations médiatiques **des groupes de discussion afin de libérer la parole sur les actes violents rencontrés en contexte du travail**. Ces groupes de parole doivent être animés par des gens formés à cet exercice. Les groupes de parole devront aborder la question des préjugés, par exemple celui selon lequel les violences numériques sont nécessairement le prix à payer à la suite d'une exposition aux publics.

Recommandations d'ordre général pour aider les organisations médiatiques dans la lutte contre le cyberharcèlement de leurs travailleuses et travailleurs :

- **Travailler sur la définition du phénomène de cyberharcèlement et de ses contours.** En concertation avec les organisations médiatiques, leurs travailleuses et travailleurs, les associations professionnelles, les milieux académiques et en suivant les évolutions permanentes des manifestations de violences numériques, travailler en continu sur les territoires de définition de ce qu'est et devient le cyberharcèlement. En particulier, il s'agit ici de réfléchir et d'identifier d'une façon dynamique la variété des actes qui constituent une violence, notamment afin de pouvoir prendre la juste mesure de l'ampleur du phénomène.

- Mettre en place **un groupe de travail** réunissant des représentantes et représentants de l'édition de contenus, des pouvoirs publics, des directions d'organisations médiatiques, des associations professionnelles et de la communauté scientifique pour **élaborer des protocoles clairs relatifs à la protection des travailleuses et travailleurs au sein des organisations médiatiques** et qui adresseraient les risques spécifiques rencontrés dans la poursuite de leurs activités.

- **Collaborer avec les forces de l'ordre** : réfléchir à l'opportunité de faciliter le dépôt de plainte d'une victime de cyberharcèlement au sein d'une organisation médiatique en demandant le déplacement des représentantes et représentants des forces de l'ordre sur le lieu de travail afin d'enregistrer le dépôt de plainte.

- **Mettre en place des formations destinées aux travailleuses et travailleurs médiatiques sur les violences numériques.** Ces formations viseraient à les sensibiliser et à les aider à mieux comprendre les actes qui relèvent du cyberharcèlement et des

violences numériques, les risques psychosociaux consécutifs du phénomène, les risques opérationnels pour l'employeuse ou l'employeur, les dispositions légales actuellement en vigueur en Belgique, les droits et les devoirs des employées et des employés, ainsi que des organisations en la matière, etc.

- Former les travailleuses et travailleurs médiatiques à **diverses techniques et réflexes à mettre en place si elles ou ils sont confronté·e·s à des agressions en ligne**. Il peut s'agir ici de sensibiliser les victimes à la nécessité de conserver les traces d'une agression (un texte, un son, une image, etc.), de faire momentanément gérer sa présence en ligne par une tierce personne de l'entreprise afin de ne pas être confronté·e·s directement aux actes violents, etc. Cet axe de formation devrait être complété par une sensibilisation des travailleuses et travailleurs médiatiques à la manière de gérer les défis des relations avec les usagers d'un média (comme c'est le cas dans le secteur de la vente, du domaine des soins à la personne, etc.).

- **Former les travailleuses et travailleurs médiatiques à l'adoption d'une bonne hygiène numérique** pour prévenir les éventuelles attaques. Une variété de ressources accessibles gratuitement ont été identifiées au cours de l'enquête de terrain. Ces dernières peuvent constituer des supports de référence pour alimenter tant des programmes de formation que les échanges sur le thème de la bonne hygiène numérique. Voici les ressources identifiées[29] :
  - le guide « Je protège ma vie privée en ligne », créé par le Centre Hubertine Auclert pour l'égalité femmes-hommes, qui propose des conseils accessibles afin d'être présent·e·s en ligne avec davantage de sécurité (FR)[30];
  - le « Manuel de défense contre le cyberharcèlement », coordonné par Pen America, un association œuvrant pour la défense de la liberté d'expression dans le monde (FR)[31];
  - le guide « Speak up and stay safe(r) : A guide to protecting

yourself from online harassment », coordonné par l'association Feminist Frequency active dans la lutte pour la représentation des groupes marginalisés dans les médias, qui propose des conseils accessibles pour (ré)agir en cas de cyberharcèlement (EN)[32];

o les recommandations du Dart Center for Journalism and Trauma, un centre de ressources et de recherche de l'école de journalisme de la Columbia University, au sujet de ce que les journalistes doivent mettre en place si elles ou ils sont confronté·e·s à des violences numériques (EN)[33];

o les recommandations du syndicat des journalistes finlandais pour lutter contre les campagnes de haine à l'encontre des journalistes (EN)[34];

o l'espace de ressources créé par l'ONG Crash Override propose une série de documents relatifs aux manières de se protéger, de réagir en cas de cyberharcèlement et de protéger ses données en ligne, etc. (EN)[35];

o le guide « Dealing with digital threats to democracy : a toolkit to help women in public life be safer online[36] » qui vise à aider les femmes publiques à gérer les violences numériques et le guide « Helping to end online gender based violence for black women[37] » qui propose des conseils sur les manières de lutter contre les violences numériques. Ces deux guides ont été créés par l'association caritative britannique Glitch active dans la lutte contre les abus numériques dont sont l'objet les femmes et les personnes marginalisé·e·s (EN).

- **Sensibiliser les étudiantes et étudiants en journalisme et en communication au cours de leur cursus** au thème du cyberharcèlement, de ses manifestations, de ses risques génériques et particuliers, des dispositions légales actuellement en vigueur en Belgique, des manières de réagir face à une agression numérique, etc.

- **Stimuler les plateformes (spécifiquement les réseaux socionumériques) pour qu'elles travaillent davantage en**

concertation avec les organisations médiatiques afin de lutter contre les actes numériques abusifs. Un premier pas dans cette direction pourrait consister en la désignation d'une personne relai et accessible au sein des plateformes afin que les organisations médiatiques puissent notifier en urgence la survenance d'actes abusifs touchant des journalistes.

- **Favoriser la judiciarisation des cas de cyberharcèlement** pour rendre les agresseuses et agresseurs socialement responsables de leurs actes et notifier publiquement que de tels actes ne restent pas impunis. Dans la foulée, réfléchir à l'adaptation, par le législateur, des dispositions légales pouvant viser le cyberharcèlement dans le but de faciliter le dépôt de plainte pour les victimes et la poursuite des auteures et auteurs.

- Aborder la question du cyberharcèlement des travailleuses et travailleurs médiatiques dans le cadre des **ateliers d'éducation aux médias**.

- Financer le développement **de recherches académiques expérimentales ou de recherche-action**, en collaboration avec les organisations médiatiques qui porteraient sur les manières de réagir (au niveau tant individuel qu'organisationnel) lorsqu'une travailleuse ou un travailleur médiatique est victime de cyberharcèlement.

Notes

1. Baillargeon, S. (17/06/2021). Pause de commentaires salvatrice ou sacrilège ? Le Devoir. Disponible sur https://www.ledevoir.com/culture/medias/611571/medias-pause-de-commentaires-salvatrice-ou-sacrilege?utm_source=infolettre-2021-06-17&utm_medium=email&utm_campaign=infolettre-quotidienne [consulté le 21/09/2021].

2. Cette non-qualification en tant que tel du cyberharcèlement peut être justifiée à l'aide de l'argument selon lequel les infractions déjà prévues sont suffisantes pour couvrir la poursuite des tels actes. Néanmoins, l'arsenal juridique peut toujours être amené à évoluer sous l'impulsion des législateurs nationaux ou européens.

3. Cette analyse a été produite par Audrey Adam, avocate et professeure en droit des médias à l'IHECS, lors d'une table-ronde intitulée « Diversité dans les médias, quelles évolutions ? » organisée par la RTBF le 01/02/2021.

4. En Belgique, l'article 442bis du Code pénal ne mentionne d'ailleurs pas la répétition comme une caractéristique nécessaire à la qualification d'un acte de harcèlement : « Quiconque aura harcelé une personne alors qu'il savait ou aurait dû savoir qu'il affecterait gravement par ce comportement la tranquillité de la personne visée, sera puni d'une peine d'emprisonnement de quinze jours à deux ans et d'une amende de cinquante [euros] à trois cents [euros], ou de l'une de ces peines seulement. » (Le Moniteur belge [1867]. 27 décembre 1998-Le Code pénal. https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/loi_a1.pl?language=fr&caller=list&cn=1867060801&la=f&fromtab=loi#LNK0126)

5. European Commission (23/03/2021). European news media forum on safety of journalists. Disponible sur https://digital-

strategy.ec.europa.eu/en/events/european-news-media-forum-safety-journalists [consulté le 01/10/2021]

6. Une définition du cyberharcèlement précédait la question. Concernant les journalistes françaises, elles sont 131 à avoir participé à l'enquête. Les résultats préliminaires publiés ici ne concernent que les répondantes belges.

7. L'association Pen America propose elle aussi un glossaire permettant de circonscrire différents comportements abusifs perpétrés à l'encontre des écrivaines, des écrivains et des journalistes : S.n. (s.d.). Defining « online abuse » : a glossary of terms. Pen.org. Disponible sur https://onlineharassmentfieldmanual.pen.org/defining-online-harassment-a-glossary-of-terms/ [consulté le 01/10/2021].

8. Gatewood et al. (2020) rappellent que le Conseil de l'Europe définit le discours de haine comme « toute forme d'expression qui répand, incite, favorise ou justifie la haine raciale, la xénophobie, l'antisémitisme ou toute forme d'intolérance basée sur la haine » (p. 11).

9. « La violence au travail se définit comme toute situation de fait où une personne est menacée ou agressée psychiquement ou physiquement lors de l'exécution du travail. » Définition disponible sur : S.n. (s.d.). La violence au travail [définition]. Emploi.belgique.be. Disponible sur https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail?id=564#D_finitions [consulté 23/09/2021].

10. S.n. (s.d.). Risques psychosociaux au travail [définition]. Emploi.belgique.be. Disponible sur https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail?id=564#D_finitions [consulté 23/09/2021].

11. Ibid.

12. Farley et al. (2016 : 6) défendent que, malgré les différences qui peuvent exister entre le harcèlement et le cyberharcèlement en contexte de travail (des manifestations différentes, des expérimentations différentes de la violence, etc.), tous deux sont néanmoins conceptuellement similaires car ils sont caractérisés par un déséquilibre du rapport de force entre auteures et/ou auteurs et victimes, ainsi que par le caractère répétitif de l'agression.

13. En effet, Stahel et Schoen (2020) argumentent que dans le journalisme, « women are more likely than men to avoid attacks by limiting their engagement with audiences, adapting their reporting behavior, and considering quitting journalism ».

14. Notons à cet égard, et c'est important, que les tiers victimes de violence et de harcèlement de la part de travailleuses et travailleurs possèdent également certains droits. Voir à ce sujet : S.n. (s.d.). Spécificités liées aux tiers sur le lieu de travail [définition]. Emploi.belgique.be. Disponible sur https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/specificites-liees-aux-tiers-sur-le [consulté 23/09/2021].

15. International Press Institute. (s.d.). Protocole à l'attention des rédactions pour aider les journalistes victimes de cyber-harcèlement. Disponible sur https://newsrooms-ontheline.ipi.media/wp-content/uploads/2020/02/French_IPI_newsrooms_protocol_address_online_harassment.pdf [consulté le 10/10/2021].

16. Notre intérêt s'est d'abord porté pour des organisations médiatiques actives en Belgique francophone afin d'étudier des entreprises dont les actions peuvent concerner les compétences dévolues à la Fédération Wallonie-Bruxelles.

17. Seul l'entretien de TM1_O1 a pu être réalisé en présentiel car il s'est tenu à une période où les mesures sanitaires étaient un peu plus assouplies.

18. Pour l'organisation O1, nous avons rencontré deux top managers, ce qui explique pourquoi nous avons six entretiens pour cinq organisations. Par ailleurs, la ou le top manager de l'organisation O2 était accompagné·e d'une seconde personne qui n'est pas, elle, « top manager » mais intégrée au service juridique. Nous avons également rencontré cette dernière en focus group.

19. Notre étude a interrogé 6 femmes et 16 hommes. Nous avons choisi de neutraliser le genre des intervenantes et intervenants dans cette enquête afin de préserver davantage l'anonymat de ces personnes. Pour ce travail, nous n'avons pas étudié comment la variable du genre intervenait au cours des entretiens et des échanges lors des focus groups.

20. Le registre de faits de tiers est un outil de prévention et d'analyse des risques psychosociaux liés au travail qui vise à conserver une trace des actes violents ou abusifs perpétrés par des individus extérieurs à l'organisation (usagers-clients, fournisseurs, prestataires, etc.). Il s'agit d'une obligation légale pour l'employeuse ou l'employeur en Belgique : « L'employeur a l'obligation légale de tenir un registre dans lequel sont reprises les déclarations des travailleurs ayant été victimes de comportements indésirables de la part d'un tiers. Les déclarations indiquent les données et une description des faits causés par des tiers sur le lieu de travail. » Description disponible sur : Cohezio.be. (s.d.). Registre d'actes violents d'origine externe. Disponible sur https://www.cohezio.be/fr/registre-dactes-violence-dorigine-externe. [consulté le 16/08/2021].

21. En Belgique, UNIA est un organisme public indépendant dédié à la lutte contre les discriminations et à la défense de l'égalité des chances.

22. Cette problématique fait actuellement l'objet d'une thèse de doctorat conduite au LaPIJ, à l'ULB, par Gabrielle Ramain.

23. Toutefois, ce constat n'est pas posé pour tous les contextes médiatiques : ainsi, les résultats de l'enquête de Monica Löfgren, Nilsson et Henrik Örnebring (2016) auprès de journalistes suédois ne montrent pas d'association significative entre l'exposition au cyberharcèlement et le genre.

24. La ou le top manager ne réagit pas ici au cas fictif de la journaliste Maya. Mais cette personne évoque l'expérience de travailleuses médiatiques de l'organisation O3 qui reçoivent fréquemment des compliments répétés, des invitations sur leurs réseaux socionumériques privés. Ces messages sont qualifiés « d'insistants ».

25. La ou le manager I1_O4 fait ici référence au documentaire *Ceci n'est pas un complot* de Bernard Crutzen (2021).

26. Chez O3, un ou une journaliste utilise l'expression « être saoulé » ou « en avoir marre » pour parler de son état émotionnel après avoir été confronté à des messages abusifs ou s'être impliqué dans de la modération sur les réseaux socionumériques.

27. « Il y a aussi une valve dans le couloir. Le numéro de contact de personnes de référence pour, justement, tout ce qui pourrait être plainte déposée contre l'entreprise ou contre un membre de l'entreprise, etc. C'est en permanence affiché aussi. Ils le savent, que c'est là. Ils passent devant tout le temps. Mais là, il n'y a pas non plus de plaintes qui aient été déposées. » (TM_O3)

28. Citons, par exemple, pour le cinéma, le film *Les hommes du président* d'Alan J. Pakula ou encore, pour la bande dessinée, *Les aventures de Tintin*.

29. Nous tenons à remercier le collectif Chayn Belgium, une collective [sic] active dans la lutte contre les (cyber)violences visant les femmes, de nous avoir dirigé·e·s vers certaines de ces ressources.

30. Le guide « Je protège ma vie privée en ligne » est accessible sur : https://www.guide-protection-numerique.com/

31. Le « Manuel de défense contre le cyberharcèlement » est accessible sur : https://onlineharassmentfieldmanual.pen.org/fr/

32. Le guide « Speak up and stay safe(r) : A guide to protecting yourself from online harassment » est accessible sur : https://onlinesafety.feministfrequency.com/en/

33. Les recommandations du Dart Center for Journalism and Trauma sont accessibles sur : https://dartcenter.org/resources/online-abuse-self-defence-guide

34. Les recommandations du syndicat des journalistes finlandais sont accessibles sur : https://journalistiliitto.fi/wp-content/uploads/2019/01/Hate_Campaigns_web.pdf

35. L'espace de ressources de Crash Override est accessible sur : http://www.crashoverridenetwork.com/resources.html

36. Le guide « Dealing with digital threats to democracy : a toolkit to help women in public life be safer online » est accessible sur : https://glitchcharity.co.uk/wp-content/uploads/2021/04/Dealing-with-digital-threats-to-democracy-PDF-FINAL-1.pdf

37. Le guide « Helping to end online gender based violence for black women » est accessible sur : https://glitchcharity.co.uk/wp-content/uploads/2021/04/Glitch-Toolkit-FULL-Interactive.pdf

Références

Ayache, M., et Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ?. *Le libellio d'Aegis, 7*(2-Eté), 33-46.

Aurousseau, C. (18/01/2021). *Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchique et organisationnelle – vers une approche globale* [communication orale]. Les ateliers du LaPIJ, Bruxelles (en ligne).

Badouard, R. (2018). Internet et la brutalisation du débat public. *La Vie des idées*, (6), [en ligne]. Disponible sur https://laviedesidees.fr/Internet-et-la-brutalisation-du-debat-public.html [consulté le 15/10/2021]

Baisnée, O., Cavé, A., Gousset, C., et Nollet, J. (2021). La « violence » des Gilets jaunes : quand la fait-diversification fait diversion. *Sur le journalisme, About journalism, Sobre jornalismo, 10*(1), 28-43.

Beam, R. A., et Spratt, M. (2009). Managing vulnerability : Job satisfaction, morale and journalists' reactions to violence and trauma. *Journalism Practice, 3*(4), 421-438.

Begley, T. M. (1998). Coping strategies as predictors of employee distress and turnover after an organizational consolidation : A longitudinal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71*(4), 305-329.

Bellini, S. (2005). Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation. *Les cahiers internationaux de Psychologie sociale*, (1), 13-25.

Binns, A. (2017). Fair game ? Journalists' experiences of online abuse. *Journal of Applied Journalism & Media Studies, 6*(2), 183-206.

Buchanan, M., et Keats, P. (2011). Coping with traumatic stress in journalism: A critical ethnographic study. *International journal of psychology, 46*(2), 127-135.

Carlsson, U., et Pöyhtäri, R. (2017). Words of introduction. In U. Carlsson et R. Pöyhtäri (Eds). *The assault on journalism* (pp. 11-17). Nordicom : Université de Göteborg.

Chen, G. M., Pain, P., Chen, V. Y., Mekelburg, M., Springer, N., et Troger, F. (2020). « You really have to have a thick skin » : A cross-cultural perspective on how online harassment influences female journalists. *Journalism, 21*(7), 877-895.

Clark, M., et Grech, A. (2017). *Journalists under pressure : Unwarranted interference, fear and self-censorship in Europe.* Strasbourg : Conseil de l'Europe.

Colette-Basecqz, N. (2018). La responsabilité pénale liée au phénomène du cyberharcèlement et à ses différentes formes d'expression. *Responsabilités et numérique*, 35-61.

Comeau, Y. (1994). *L'analyse des données qualitatives.* Québec : Cahiers du CRISES.

Comité des Ministres aux États membres. (2016). *Recommandation sur la protection du journalisme et la sécurité des journalistes et autres acteurs des médias [CM/Rec(2016)4].* Disponible sur https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=0900001680647b

Conseil Supérieur de l'Audiovisuel. (Octobre 2020). *Analyse de l'égalité de genre dans les métiers de l'audiovisuel et les ressources humaines des éditeurs de services de médias audiovisuels* [Rapport exécutif]. Karim Ibourki, Président du CSA. Document disponible sur https://www.csa.be/egalitediversite/wp-content/uploads/sites/2/2020/10/Egalite-de-genre-dans-les-metiers-de-laudiovisuel-en-FWB_Conseil-superieur-de-laudiovisuel_Executive-Summary.pdf

Crenshaw, K. (2005). Cartographies des marges : intersectionnalité, politique de l'identité et violences contre les femmes de couleur. *Cahiers du Genre,* (39), 51-82.

Delaye, R., et Boudrandi, S. (2010). L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burnout. *Management & Avenir*, (32), 254-269.

Delobbe, N., et De Hoe, R. (2012). *Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? Une étude multi-niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge* (publication n° HUT/DIRACT/2010/AP/3). UCL-Université Catholique de Louvain.

De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., et Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation : une démarche prospective. *Management & Avenir*, 109(3), 37-60.

Detchessahar, M. (2003). L'avènement de l'entreprise communicationnelle. *Revue française de gestion, 1*(142), 65-84.

Detchessahar, M. (2011). Santé au travail : Quand le management n'est pas le problème, mais la solution.... *Revue française de gestion, 214*(5), 89-105.

Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, (19), 57-80

De Stefano, V., Durri, I., Stylogiannis, C., et Wouters, M. (2020). *« Le système doit être mis à jour » : Renforcer la protection contre le cyberharcèlement et contre la violence et le harcèlement fondés sur les TIC dans le monde du travail.* Genève : Organisation Internationale du Travail.

De Vuyst, S. (2017). Shifting gender gaps in journalism ? A longitudinal study on gender segregation in a converging media environment. *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies, 9*(2), 249-263.

De Vuyst, S. (Novembre 2019). *Online harassment of journalists from an intersectional perspective* [communication orale]. 3rd International PressFreedom Seminar : Off/online intimidation of journalists, Université de Gand, Belgique.

De Vuyst, S. (2020). Online intimidatie in de journalistiek vanuit een intersectioneel perspectief. *Auteurs & média*, (4), 384-392.

Dilmaç, J. A., et Kocadal, Ö. (2019). Prévenir le cyberharcèlement en France et au Royaume-Uni : une tâche impossible ?. *Déviance et Société, 43*(3), 389-419.

Djurkovic, N., McCormack, D., et Casimir, G. (2008). Workplace bullying and intention to leave : the moderating effect of perceived organisational support. *Human Resource Management Journal, 18*(4), 405-422.

Douesnard, J. (2018). *Enjeux humains et psychosociaux du travail.* Canada : PUQ.

Dupré, D. (2018). Cyber harcèlement au travail : revue de la littérature anglophone. *Communication & Organisation, 54*(2), 171-188.

Durat, L., et Bartoli, A. (2014). La face cachée des risques psychosociaux : pour une requalification managériale et organisationnelle. *Gestion et management public, 3*(3), 17-43.

Everbach, T. (2018). *« I realized it was about them… not me »* : Women sports journalists and harassment. In J. R. Vickery et T. Everbach (Eds.). *Mediating misogyny* (pp.131-149). Cham : Palgrave Macmillan

Farley, S., Coyne, I., Axtell, C., et Sprigg, C. (2016). Design, development and validation of a workplace cyberbullying measure, the WCM. *Work & Stress, 30*(4), 293-317.

Faure, A., et Ndobo, A. (2014). L'expérience de la stigmatisation sociale et professionnelle des seniors : la double peine des femmes seniors en question. *Initio, 4*(1), 165-181.

Feinstein, A., Owen, J., et Blair, N. (2002). A hazardous profession : War, journalists, and psychopathology. *American journal of psychiatry, 159*(9), 1570-1575.

Ferrier, M., et Garud-Patkar, N. (2018). TrollBusters : Fighting online harassment of women journalists. In J. R. Vickery et T. Everbach (Eds.). *Mediating misogyny* (pp. 311-332). Cham : Palgrave Macmillan

Gardner, D., O'Driscoll, M., Cooper-Thomas, H. D., Roche, M., Bentley, T., Catley, B., ... et Trenberth, L. (2016). Predictors of workplace bullying and cyber-bullying in New Zealand. *International journal of environmental research and public health, 13*(5), 448-462.

Gatewood, C., Guerin, C., Birdwell, J., Boyer, I. et Fourel, Z. (2020). *Cartographie de la haine en ligne. Tour d'horizon des discours haineux en France.* Paris : ISD. Disponible sur https://www.isdglobal.org/wp-content/uploads/2020/01/Cartographie-de-la-haine-fr.pdf [consulté le 01/09/2021].

Greenberg, N., Gould, M., Langston, V., et Brayne, M. (2009). Journalists' and media professionals' attitudes to PTSD and help-seeking : A descriptive study. *Journal of Mental Health, 18*(6), 543-548.

Hassid, O. (2008). *La gestion des risques.* Paris : Dunod.

Heinonen, A. (2011). The journalist's relationship with users : New dimensions to conventional roles. In J. B. Singer, D. Domingo, A. Heinonen, A. Hermida, S. Paulussen, T. Quandt, et M. Vujnovic (Eds.). *Participatory journalism : Guarding open gates at online newspapers.* Oxford : John Wiley & Sons

Hochschild, A. R. (2003). Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale. *Travailler, 9*(1), 19-49.

Holleran, P., Duncan, S., Davidson, F., et Doherty, J. (2015). *Cyberbullying : The media survey*. National Union of Journalists : Londres.

Holton, A. E., Bélair-Gagnon, V., Bossio, D., et Molyneux, L. (2021). « Not Their Fault, but Their Problem » : Organizational Responses to the Online Harassment of Journalists. *Journalism Practice, 0*(00), 1-16.

Jacquet, A. (2020). *Journalistes web et langue française : Entre devoir professionnel et contraintes de production*. Bruxelles : Éditions de l'Université de Bruxelles.

Journoud, S. et Pezé, S. (2012). La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ?. *La Revue des Sciences de Gestion,* (253), 51-59.

Keskin, H., Akgün, A. E., Ayar, H., et Kayman, Ş. S. (28-30 octobre 2016). *Cyberbullying victimization, counterproductive work behaviours and emotional intelligence at workplace* [communication orale]. 12th International Strategic Management Conference. Procedia : Social and Behavioral Sciences, Antalya.

Kitzinger, J. (1994). The methodology of focus groups : the importance of interaction between research participants. *Sociology of health & illness, 16*(1), 103-121.

Kitzinger, J., Markova, I., et Kalampalikis, N. (2004). Qu'est-ce que les focus groups ?. *Bulletin de psychologie, 57*(3), 237-243.

Kohn, L., et Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique, 53*(4), 67-82.

Koirala, S. (2020). Female journalists' experience of online harassment : A case study of Nepal. *Media and Communication, 8*(1), 47-56.

Kotisova, J. (2019). The elephant in the newsroom : Current research on journalism and emotion. *Sociology Compass, 13*(5), 126-177.

Le Cam, F., et Ruellan, D. (2017). *Émotions de journalistes : sel et sens du métier.* Fontaine : PUG.

Le Cam, F., Libert, M. et Ménalque, L. (2021). *Être femme et journaliste. Enquête sociologique dans un monde au masculin.* Bruxelles : Presses de l'Université libre de Bruxelles.

Le Cam, F., Pereira, F. H., et Ruellan, D. (2021). Violences publiques envers les journalistes et les médias. *Sur le journalisme, About journalism, Sobre jornalismo, 10*(1), 6-9.

Lewis, S. C., Zamith, R., et Coddington, M. (2020). Online harassment and its implications for the journalist–audience relationship. *Digital Journalism, 8*(8), 1047-1067.

Libert, M. (2019). *Carrières et conditions d'emploi et de travail des journalistes. Analyse des mutations dans la presse quotidienne belge francophone.* Paris : Institut Francophone pour la Justice et la Démocratie.

Little, L. M., Simmons, B. L., et Nelson, D. L. (2007). Health among leaders : Positive and negative affect, engagement and burnout, forgiveness and revenge. *Journal of management studies, 44*(2), 243-260.

Löfgren Nilsson, M., et Örnebring, H. (2016). Journalism under threat : Intimidation and harassment of Swedish journalists. *Journalism Practice, 10*(7), 880-890.

Lowe, G. F. (2016). Introduction : What's so special about media management ?. In G. F. Lowe & C. Brown (Eds.). *Managing media firms and industries* (pp. 1-20). Springer.

Malcorps, S. (2020). *La fabrique collective du contenu d'information et des segments de consommateurs par les mesures de l'audience en ligne : Le cas des relations entre journalistes en ligne et marketeurs dans l'enjeu de captation de l'intention sur Internet.* [Thèse de doctorat]. Université Libre de Bruxelles, Belgique.

Mercier, A., et Amigo, L. (2021). Tweets injurieux et haineux contre les journalistes et les *« merdias ». Mots. Les langages du politique*, (125), 73-91.

Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives.* Bruxelles : De Boeck Supérieur.

Miller, K. C., et Lewis, S. C. (2020). Journalists, harassment, and emotional labor : The case of women in on-air roles at US local television stations. *Journalism* [inconnus], 1-19.

Nettleton, P. H. (2015). Stop the press : The future of journalism is not post-political. *The Communication Review, 18*(2), 123-141.

Nielsen, R. K., Gorwa, R., et de Cock Buning, M. (2019). *What Can Be Done ? Digital Media Policy Options for Europe (and beyond).* Oxford : Reuters Institute for the study of journalism.

North, L. (2016). Damaging and daunting : female journalists' experiences of sexual harassment in the newsroom. *Feminist Media Studies, 16*(3), 495-510.

Obermaier, M., Hofbauer, M., et Reinemann, C. (2018). Journalists as targets of hate speech. How German journalists perceive the

consequences for themselves and how they cope with it. *SCM Studies in Communication and Media, 7*(4), 499-524.

Olweus, D. (1999). Sweden. In P.K. Smith, Y. Morita, J. Junger-Tas, D. Olweus, R. Catalano, et P. Slee (Eds.). *The nature of school bullying : A cross-national perspective* (pp.7-27). London : Routledge.

Orgeret, K. S. (2020). Discussing emotions in digital journalism. *Digital Journalism, 8*(2), 292-297.

Park, M., et Choi, J. S. (2019). Effects of workplace cyberbullying on nurses' symptom experience and turnover intention. *Journal of nursing management*, 27(6), 1108-1115.

Philibert, J-R. (2016). *Le discours critique sur la presse en contexte de mutation du journalisme nord-americain : 1870 a 1910.* [Thèse de doctorat]. Université Laval, Québec.

Poupart, J. (2012). L'entretien de type qualitatif. Réflexions de Jean Poupart sur cette méthode. *Sur le journalisme, About journalism, Sobre jornalismo, 1*(1).

Quandt, T. (2018). Dark Participation. *Media and Communication, 6*(4), 36–48.

Rechtman, R. (2002). Être victime : généalogie d'une condition clinique. *L'Évolution psychiatrique, 67*(4), 775-795.

Renaud, G. (1995). Le formel et l'informel : une tension créatrice continuelle. *Théologiques, 3*(1), 129-152.

Rios, A., et Bronosky, M. (2019). Violência contra jornalistas, ameaça à sociedade. *Mosaico, 11*(17), 86-103.

Rosier, K. (2010). Le spamming politique : affaire de harcèlement, de prospection et de traitement de données à caractère personnel ?. *Droit pénal de l'entreprise*, (4), 321-330.

Reporters Sans Frontières. (2018). *Harcèlement en ligne des journalistes. Quand les trolls lancent l'assaut* [Rapport]. Paris : RSF.

Richards, B., et Rees, G. (2011). The management of emotion in British journalism. *Media, Culture & Society, 33*(6), 851-867

Rohn, U., et Evens, T. (2020). Media management as an engaged scholarship. In U. Rohn et T. Evens (Eds.). *Media Management Matters* (pp. 9-28). Abingdon: Routledge.

Sebbah, B., Sire, G., et Smyrnaios, N. (2020). Journalisme et plateformes : de la symbiose à la dépendance. *Sur le journalisme, About journalism, Sobre jornalismo, 9*(1), 6-11.

Smith, P. K., Mahdavi, J., Carvalho, M., Fisher, S., Russell, S., et Tippett, N. (2008). Cyberbullying : Its nature and impact in secondary school pupils. *Journal of child psychology and psychiatry, 49*(4), 376-385.

Stahel, L., et Schoen, C. (2020). Female journalists under attack ? Explaining gender differences in reactions to audiences' attacks. *New Media & Society, 22*(10), 1849-1867.

Tandoc Jr, E. C., et Vos, T. P. (2016). The journalist is marketing the news : Social media in the gatekeeping process. *Journalism practice, 10*(8), 950-966.

Thévenet, M. (2015). *La culture d'entreprise* (Que Sais-je ?). Paris : Presses Universitaires de France.

Usher, N. (2014). *Making News at The New York Times*. USA : University of Michigan Press.

Van Leuven, S., Raeymaeckers, K., Libert, M., Le Cam, F., Stroobant, J., Malcorps, S., Jacquet, A., D'Heer, J., Heinderyckx, F., De Vuyst, S., et Vanhaelewyn, B. (2019). *Portrait des journalistes belges en 2018*. Gent : Academia Press.

Vepsä, S. (2021). *Anticipating and Managing the Risks of Online Harassment.* Finlande : IDA.

Waisbord, S. (2020a). Mob censorship : Online harassment of US journalists in times of digital hate and populism. *Digital Journalism, 8*(8), 1030-1046.

Waisbord, S. (2020b). Trolling journalists and the risks of digital publicity. *Journalism Practice, 0*(00), 1-17.

Walsh-Childers, K., Chance, J., et Herzog, K. (1996). Sexual harassment of women journalists. *Journalism & Mass Communication Quarterly, 73*(3), 559-581.

West, B., Foster, M., Levin, A., Edmison, J., et Robibero, D. (2014). Cyberbullying at work : In search of effective guidance. *Laws, 3*(3), 598-617.

Whitty, M. T., et Carr, A. N. (2005). Cyber-harassment in the Workplace. In V. Bowie, B. S. Fischer, & C. L. Cooper (Eds.). *Workplace Violence* (pp.248-262). Routledge

Winqvist, N. (2020). *« Wipe those tears, let's talk–then get your act together and go on to the next story » : How Finnish female journalists cope with cyber harassment.* [Mémoire de Master]. Université d'Helsinki, Finlande.

Zaitseva, V. et Chaudat, P. (2016). Les déterminants organisationnels du harcèlement moral : une analyse d'une revue actualisée de littérature. *Management & Avenir*, (84), 115-134

Ziegele, M., Springer, N., Jost, P., et Wright, S. (2018). Online user comments across news and other content formats : multidisciplinary perspectives, new directions. *SCM Studies in Communication and Media, 6*(4), 315-332.

ISSN 2684-6608