rrspt

AIDE-MÉMOIRE
À L'INTENTION DES GESTIONNAIRES

PRÉVENIR, RESPONSABILISER, INTERVENIR

Agir avec civilité pour un milieu de travail sain et performant

Qu'est-ce que la civilité

Il s'agit d'un groupe de normes, implicites ou explicites, en vigueur au sein d'un groupe (Ex. : une société, une organisation, un service, une équipe de travail), encadrant les comportements qui favorisent des relations interpersonnelles harmonieuses et productives, au bénéfice de tous les membres de ce groupe.

À quels types de comportements réfère-t-on ?

Cela varie d'un groupe à l'autre, d'un milieu à l'autre. Généralement on s'entend pour dire que ce sont tous les comportements qui référent aux normes de :

Respect | **Politesse** | **Courtoisie** | **Savoir-vivre** | **Collaboration**

UN GESTE EST INCIVIL S'IL:

A un impact négatif sur une seule personne ou plus d'une et s'il est contraire aux normes attendues en matière de respect, de politesse, de courtoisie, de savoir-vivre, de collaboration

Quelques exemples de comportements incivils

Gestes incivils, sans équivoque

- Sacrer après quelqu'un
- Claquer la porte
- Se laisser emporter par la colère
- Faire des remarques ou des blagues discriminatoires
- Etc.

ET

Gestes incivils, plus subtils mais tout aussi préoccupants

Petits gestes qui pris isolément semblent anodins, mais qui à force de répétition deviennent irritants et enveniment le climat de travail

Il y a ce que l'on dit ou l'on fait :

- S'imposer dans l'environnement de l'autre
- Donner une rétroaction négative ou porter un jugement sur l'autre en public
- Passer des commentaires négatifs sur quelqu'un
- Partir ou alimenter des rumeurs, etc.

Il y a aussi ce que l'on ne fait pas :

- Refuser de parler à un collègue, l'ignorer ou l'isoler
- Retenir de l'information utile pour un collègue
- Ne pas offrir son aide ou refuser d'aider même si on le peut
- Ne pas se présenter à une rencontre sans aviser de son absence, etc.

Pourquoi ne pas viser un peu plus haut ?

La civilité est un seuil minimal à atteindre, passons :

DE L'INCIVILITÉ → **À LA CIVILITÉ**

DE L'INDIFFÉRENCE → **À LA CONSIDÉRATION**

LA CONSIDÉRATION EST UNE CONDITION SINE QUA NON À LA RÉELLE COLLABORATION !

QU'EST-CE QUE LA CONSIDÉRATION

Ce sont tous ces petits gestes ou marques d'attention qu'on a à l'égard de quelqu'un qui témoignent de notre capacité à considérer la réalité de l'autre, à se mettre dans ses souliers. La considération est inconditionnelle, dans la mesure où chaque personne la mérite, même celle avec laquelle on s'entend le moins, pour la simple raison qu'elle est un être humain avec ses sentiments, sa réalité, son vécu.

Voici quelques exemples de marques de considération

- Un de vos collègues est dans sa période de pointe. Vous avez une demande urgente à lui faire. Le seul fait de lui dire : « Je sais que c'est une période intense, j'aimerais savoir si ton équipe ou toi pouvez m'aider pour cette demande urgente » sera apaisant.
- Vous savez qu'un de vos collègues vit des moments difficiles, un sourire, une écoute attentive, le fait de lui demander si ça va mieux, sera réconfortant.
- Une personne est de retour après un long congé de maladie, de préparer des activités d'accueil ou de réintégration sera soutenant.

LA CIVILITÉ ET LA CONSIDÉRATION
C'EST L'AFFAIRE DE TOUS !

LA CORESPONSABILITÉ

L'organisation devrait :

- Offrir aux travailleurs un milieu de travail sain
- Assurer la santé, la sécurité, la dignité et l'intégrité physique et psychologique des employés
- Prévenir et intervenir

Le gestionnaire, comme représentant de l'organisation, devrait:

- Donner l'exemple
- Inviter ses employés à écouter la vidéo qui leur est destinée
- Faire vivre le code de conduite implicite ou explicite en vigueur au sein de l'équipe
- Nommer et gérer rapidement les écarts de comportements dont il est personnellement témoin
- S'il n'en est pas directement témoin :
  - Habiliter ses employés à intervenir directement les uns auprès des autres de façon recevable
  - Intervenir directement dans les cas où les manquements allégués sont graves
  - S'assurer que les comportements changent, en intensifiant les mesures prises

Les employés devraient:

- Agir conformément au code de conduite en vigueur
- Intervenir directement de façon recevable auprès d'un interlocuteur en cas d'écart (à moins que ce ne soit un manquement grave)
- Demander de l'aide interne en cas de non-résolution (patron, ressources humaines (RH), programme d'aide aux employés (PAE), syndicat)

Quels sont les pièges qui nous guettent?

- Tenir pour acquis que la civilité va de soi, sans en convenir explicitement avec son équipe (échanges, code de conduite, etc.)
- Intervenir trop hâtivement à la place d'un employé ou au contraire, laisser aller la situation sans intervenir
- Banaliser les comportements déviants
- Laisser le temps arranger les choses
- Excuser ses propres comportements ou ceux d'un employé « déviant » :
  - à cause de moments difficiles vécus
  - pour des raisons de tempérament (« on est comme on est! »)
- Ne pas tenir compte du niveau d'inacceptabilité du comportement pour choisir comment intervenir
- Demander aux RH d'intervenir à notre place
- Attendre d'être parfaitement prêt avant d'intervenir
- Ne pas consulter ses collègues, son patron, les RH ou le PAE alors qu'on en ressent le besoin

Comment intervenir quand on n'est pas témoin d'un écart ?

- Tenir compte de la gravité de l'allégation pour identifier la stratégie d'intervention :
  - S'il s'agit d'un comportement contraire à une loi (harcèlement, discrimination, criminalité) ou à une convention, une politique ou un processus formel :
    - Recueillir la version des faits de l'employé ayant subi l'écart
    - Intervenir directement auprès de l'employé ayant commis l'écart de concert avec les ressources humaines ou le syndicat. S'assurer d'avoir sa version des faits
  - Sinon, favoriser une intervention directe entre les employés concernés ayant subi l'écart
- Comment habiliter et responsabiliser l'employé?
  - Demander à l'employé ce qui a été fait à ce jour (évènement, date, intervention, répétition)
  - Au besoin, guider l'employé pour l'aider à se préparer à intervenir
  - Encourager, selon la gravité de l'évènement, bien sûr, plus d'une intervention avant d'intervenir vous-même
  - Si les quelques interventions initiées par l'employé n'ont pas été fructueuses, rencontrer l'employé qui a commis l'écart pour avoir sa version des faits, lui demander un changement de comportement et en assurer un suivi
  - Au besoin, assister les deux employés pour les aider à trouver le moyen de résoudre leur différend

Comment intervenir quand on est directement témoin d'un écart ?

- Offrir une rétroaction immédiate, ou très rapidement après l'évènement, et généralement en privé
- Demeurer calme
- Être clair et concis

Pour offrir une rétroaction recevable

Une méthode en cinq étapes

- **L'INTENTION**
- **LES FAITS**
- **LES EFFETS**
- **LES SENTIMENTS**
- **LA DEMANDE**

On surévalue souvent les risques à intervenir et sous-estimons les risques de ne pas le faire...

Un problème en apparence banal, non réglé et répété peut se transformer en tension, en conflit, créer des clans et provoquer un climat malsain qui exigerait le recours à l'aide externe

- **Impact sur votre crédibilité, votre leadership**
- **Baisse de performance**
- **Augmentation du stress**
- **Hausse de l'absentéisme**
- **Impacts négatifs sur l'expérience client**
- **Démobilisation au sein de l'équipe**
- **Voire même une plainte pour harcèlement**

Stratégies pour rehausser mon courage pour intervenir en cas d'écart de comportement

ÉTAPE 1 – ANALYSER LA SITUATION

- QUELLE EST LA NATURE MÊME DE L'ÉCART OBSERVÉ ? QUELS SONT LES FAITS ?
- QUELS SONT LES IMPACTS RÉELS DE CE COMPORTEMENT
  - Sur les clients ?
  - Sur l'équipe ?
  - Sur moi, comme gestionnaire ?
  - Sur l'employé ?
- QUELLES SONT LES CAUSES POSSIBLES ASSOCIÉES
  - À l'organisation ?
  - À moi, comme gestionnaire ?
  - À l'employé ?

ÉTAPE 1 – ANALYSER LA SITUATION (SUITE)

- Suis-je déjà intervenu à l'égard de cet écart de comportement ? Si non, passer à l'étape 2.

  Si oui,

NOTE IMPORTANTE:
Ne pas hésiter à consulter votre conseiller en ressources humaines pour vous aider dans le choix de votre intervention lorsqu'il y a notamment répétition de l'écart de comportement.

- À COMBIEN DE REPRISES SUIS-JE INTERVENU À PROPOS DE CE MÊME TYPE D'ÉCART DE COMPORTEMENT ?
  OÙ EN SUIS-JE DANS L'INTENSIFICATION PROGRESSIVE DES MESURES ADMINISTRATIVES OU DISCIPLINAIRES ?
  - Avons-nous déjà convenu informellement (rétroaction immédiate et informelle après l'observation) d'un ajustement ?
  - Avons-nous convenu plus formellement de mes attentes (rencontre formelle, à mon bureau, à ce sujet) ?
  - Ai-je confirmé par écrit mon exigence de changement de comportement ?
  - Ai-je documenté chaque intervention réalisée ?

ÉTAPE 2 – ME PRÉPARER À INTERVENIR

- PRÉPARER MON INTERVENTION
  - Mes intentions (le pourquoi ?)
  - Les faits (documentés)
  - Les effets (les impacts réels et potentiels découlant de ces faits)
  - Mes sentiments face à la situation (Ex. : inquiet, déçu, fâché)
  - Une valorisation de l'autre (s'il y a lieu)
  - Ma demande (attentes claires et précises)
- ANTICIPER LES RÉACTIONS POSSIBLES DE L'EMPLOYÉ (OBJECTIONS, COLÈRE, PLEURS, NÉGATION, ETC.)
  - Comment je réagirais et j'agirais pour chacune de ces éventualités
- PLANIFIER LA RENCONTRE AVEC MON EMPLOYÉ

ÉTAPE 3 – INTERVENIR EFFICACEMENT

- PRÉSENTER LES INTENTIONS ET LES FAITS
- APRÈS AVOIR PRÉSENTÉ LES FAITS, LAISSER L'EMPLOYÉ S'EXPRIMER OU L'INVITER À S'EXPRIMER « COMMENT EXPLIQUES-TU CELA ? »
- PRÉSENTER LES EFFETS ET MES SENTIMENTS
- INVITER L'EMPLOYÉ À TROUVER DES SOLUTIONS OU DEMANDER À L'EMPLOYÉ QUE COMPTES-TU FAIRE ? « QU'EST-CE QU'ON FAIT AVEC CELA ? »
- FORMULER MA DEMANDE, MES ATTENTES
- CONVENIR D'UN ENGAGEMENT QUANT À LA SUITE DES CHOSES

Mise en situation 1

Lors de la réunion d'hier, au moment où un sujet sensible est traité, Julie, votre employée, interrompt à plusieurs reprises ses collègues avant qu'ils n'aient terminé de présenter leurs idées. Elle semble très en colère. Son attitude refroidit l'atmosphère. Si bien que tous ses collègues se taisent. Vous passez finalement au prochain point à l'ordre du jour. Vous ne la reconnaissez pas dans ce type de comportement. Cependant, ce ne sont pas des comportements que vous souhaitez valoriser. Vous vous préparez à la rencontrer.

MES INTENTIONS (le pourquoi ?)	▪ Puisque ce n'est pas ton habitude de réagir ainsi, je trouve important de comprendre ce qui s'est passé hier.
LES FAITS (documentés)	▪ Lors de la réunion, au moment où nous discutions du dossier X, tu as interrompu Jérôme, ensuite Julien et puis Sandrine, avant même qu'ils n'aient eu le temps de finir de présenter leurs idées. ▪ Tu semblais en colère. Tu t'es soudainement retirée de la table, tu as croisé les bras, tes traits se sont durcis et le ton de ta voix a été sec par la suite.

INVITER OU LAISSER L'EMPLOYÉ S'EXPRIMER « COMMENT EXPLIQUES-TU CELA ? »	
LES EFFETS (impacts des faits)	▪ Ces comportements ont refroidi l'atmosphère. Après que tu te sois retirée de la table, les gens se sont tus. Il y a eu un silence d'au moins 30 secondes. ▪ Pour ne pas te mettre dans l'embarras en intervenant devant tes collègues, j'ai choisi de passer rapidement à l'autre point à l'ordre du jour. ▪ Nous n'avons pas rencontré l'objectif poursuivi par ce point à l'ordre du jour et nous devrons y revenir.
MES SENTIMENTS	▪ J'ai été surpris par ta réaction. ▪ Je suis déçu de la situation et des impacts sur tes collègues. ▪ Je suis aussi inquiet de te voir réagir ainsi, alors que tu n'en n'as pas l'habitude.
VALORISATION (au besoin)	▪ Tu es une excellente collaboratrice. Tes collègues et moi t'apprécions.
INVITER L'EMPLOYÉ À TROUVER DES SOLUTIONS OU DEMANDER À L'EMPLOYÉ « QU'EST-CE QU'ON FAIT AVEC CELA ? »	
MA DEMANDE (attentes claires et précises)	▪ Que feras-tu avec cela? ▪ Que dit-on à tes collègues qui ont été témoins de la situation? ▪ Comment éviter qu'une telle situation ne se reproduise? ▪ Je m'attends à ce que ce comportement change.

rrspt

Mise en situation 2

Marc, un de vos employés, demande à vous voir. Lors de votre entretien, il vous fait part d'un irritant envers une de ses collègues. Il veut que vous interveniez mais ne veut pas que vous utilisiez ce qu'il vient de vous dire à propos de sa collègue. Marc a la fâcheuse habitude d'entrer dans votre bureau de cette façon pour toutes sortes d'irritants. Il demande très souvent à ce que ses demandes soient traitées immédiatement. Vous êtes presque devenu insensible à ses demandes. Vous souhaitez le rencontrer pour lui en parler.

MES INTENTIONS (le pourquoi ?)	▪ Marc, je voudrais te faire part d'un inconfort. Puisque je veux continuer à porter attention à ce que tu me soulèves, je tiens à t'en parler.
LES FAITS (documentés)	▪ Hier, tu as demandé à me voir pour une urgence. ▪ Tu m'as fait part d'un irritant envers Janie. ▪ Tu m'as demandé d'intervenir en me disant de ne pas utiliser ce que tu venais de me dire. ▪ Lorsque je t'ai demandé ce que tu avais initié auprès de Janie, tu m'as répondu « elle devrait être au courant! ». ▪ Lorsque tu es reparti, je me suis questionné sur plusieurs points : - Le degré réel d'urgence. - La récurrence de ce type de demandes de ta part (au cours du dernier mois, je me souviens de trois autres demandes relativement à Pierre, Jean, Jacques). Cela fait beaucoup d'irritants. - À chaque fois tu m'as demandé d'intervenir à ta place, sans même que je puisse utiliser ce que tu venais de me dire. - À chaque fois, j'ai constaté que tu n'avais pas fait d'intervention toi-même.

INVITER OU LAISSER L'EMPLOYÉ S'EXPRIMER « COMMENT EXPLIQUES-TU CELA ? »	
LES EFFETS (impacts des faits)	▪ Quand tu me dis de ne pas réutiliser ce que tu me dis pour intervenir, je me sens coincé, puisque je n'ai pas été témoin de la situation. ▪ L'urgence de tes demandes est parfois diluée par leur fréquence et il m'arrive de moins porter attention à tes besoins. ▪ J'ai accueilli à trois reprises tes inconforts. ▪ Si j'interviens à ta place auprès de tes collègues, cela risque de te discréditer auprès d'eux et tu n'arriveras pas à régler ces tensions par toi-même, ce à quoi je m'attends.
MES SENTIMENTS	▪ Je suis préoccupé par ta capacité d'adaptation aux autres à cause du nombre de situations que tu me soulèves. ▪ J'aimerais t'aider à développer ta capacité à intervenir directement auprès de tes collègues, lorsque cela est pertinent.
VALORISATION (au besoin)	▪ J'apprécie par ailleurs ta rigueur et le fait que tu me fasses confiance.
INVITER L'EMPLOYÉ À TROUVER DES SOLUTIONS OU DEMANDER À L'EMPLOYÉ « QU'EST-CE QU'ON FAIT AVEC CELA ? »	
MA DEMANDE (attentes claires et précises)	▪ Que feras-tu avec cela? ▪ Comment puis-je t'aider à intervenir auprès de Janie? ▪ Les prochaines fois que tu demanderas à me voir pour un sujet similaire, j'apprécierai que : - Tu évalues adéquatement le niveau d'urgence (est-ce que cela demande une attention immédiate). - Tu me demandes mon aide pour te guider dans ton intervention et non pas pour que je le fasse à ta place.

Nous tenons à remercier : les membres du groupe de travail formé de représentants du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) et du Tribunal administratif du travail (TAT) pour leur collaboration soutenue à la réalisation de ce projet.

Et madame Manon Cléroux, consultante autorisée, Réseau DOF.

UN ORGANISME AU SERVICE DE L'EMPLOYEUR

WWW.RRSPT.GOUV.QC.CA

DROIT D'AUTEUR ET REPRODUCTION

Tous droits réservés. Il est strictement interdit de reproduire, de modifier, de diffuser, de transmettre, par quelque moyen que ce soit, le contenu, en tout ou en partie de cette trousse à tout autre ministère ou organisme sans la permission écrite du RRSPT