



**AIDE-MÉMOIRE
À L'INTENTION DES EMPLOYÉS**

UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

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 réfèrent aux normes de :



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.



Offrir de la considération à chaque jour... à nous d'en faire le choix !

- Inviter un nouveau collègue à se joindre à moi ou à nous pour le lunch
- Ne pas participer aux rumeurs et les décourager
- Offrir à quelqu'un qui ressent le besoin de parler, mon écoute bienveillante, lors d'une pause ou à l'heure du lunch
- Être attentif aux collègues qui reviennent au travail après une absence
- Encourager un collègue qui vit des moments difficiles
- Me rappeler et souligner les anniversaires et les occasions spéciales
- Offrir spontanément mon aide à un collègue, à mon gestionnaire sans rien attendre en retour
- Démontrer de l'intérêt pour les événements importants de la vie des collègues
- Inclure un collègue dans une conversation de groupe

Offrir de la considération à chaque jour... à nous d'en faire le choix !

- Offrir une carte de prompt rétablissement à un collègue en arrêt de travail
- Accueillir le collègue qui revient après une absence
- Démontrer de l'intérêt à un nouveau collègue
- Encourager un collègue à continuer à s'investir dans un projet
- S'intéresser au travail d'un collègue
- Être attentif au besoin des autres
- Etc.



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

LA CORESPONSABILITÉ

L'organisation devrait :

- Offrir aux travailleurs un milieu de travail sain

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

- Être exemplaire en matière de civilité
- Veiller à faire vivre les valeurs et les comportements qui sont considérés comme étant acceptables dans le milieu
- Gérer les écarts de comportements dont il est directement témoin
- S'il n'en est pas directement témoin :
 - Habilitier ses employés à intervenir de façon recevable directement les uns auprès des autres
 - Intervenir directement pour des allégations relativement à des manquements graves
- S'assurer que les comportements changent, en intensifiant les mesures prises

Les employés devraient:

- Être exemplaire et se comporter conformément à ce qui est acceptable dans le milieu
- 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 manquement grave ou de non-résolution (patron, ressources humaines (RH), programme d'aide aux employés (PAE), syndicat)

Quels sont les pièges qui vous guettent?

- Banaliser les comportements inappropriés ou, à l'opposé, se montrer trop intransigeant et réagir au moindre écart
- Laisser le temps arranger les choses
- Croire qu'il n'y aura pas de conséquences pour des comportements inappropriés
- Excuser ses propres comportements ou ceux des autres :
 - à cause de moments difficiles vécus
 - pour des raisons de tempérament (« on est comme on est! »)
- Demander trop hâtivement à son patron d'intervenir à notre place
- Demander aux RH d'intervenir à notre place
- Ne pas demander d'aide à son patron, aux RH, au PAE ou au syndicat alors qu'on en ressentirait le besoin
- Attendre d'être parfaitement prêt avant d'intervenir



Lorsque notre environnement ne nous convient pas, deux choix s'offrent à nous :

Choisir la culpabilisation ou la recherche de coupables

- Soi-même : en considérant qu'on ne mérite pas le respect ou qu'on l'a bien cherché
- Les autres : que c'est la faute de la génétique, de notre éducation, de l'organisation, des RH, du patron, de l'autre...
- On a une seule garantie : rien ne changera !



Choisir la responsabilisation ou la recherche de solutions

- Qu'est-ce qui m'appartient ? Qu'est-ce qui appartient à l'autre ? On choisit d'agir
- À quel moment intervenir ?
- Auprès de qui ?
- Comment ?

UN SEUL BUT DEVRAIT ÊTRE VISÉ : CESSER OU FAIRE CESSER LE COMPORTEMENT INAPPROPRIÉ



Quand intervenir ? ➡ Cela dépend de la gravité du comportement ou du geste posé...

- S'il s'agit d'un comportement incivil sans équivoque

INTERVENEZ LE PLUS TÔT POSSIBLE

- Si c'est un petit comportement agaçant ou irritant
 - Vous pourriez attendre une certaine répétition pour légitimer votre intervention auprès de la personne concernée
 - Attention de ne pas trop accumuler de frustrations, qui risqueraient de provoquer des dérapages de votre part

MIEUX VAUT TROP TÔT QUE TROP TARD !

Auprès de qui intervenir ? ➡ Cela dépend aussi de la gravité du comportement ou du geste posé...

- S'il s'agit de harcèlement, de discrimination ou de criminalité (un geste contraire aux lois ou à une politique formelle), référez-vous à votre gestionnaire, ou si c'est lui qui est en cause, aux ressources humaines ou au syndicat.
- S'il s'agit, comme dans la majorité des cas, de gestes « anodins » en soi, mais qui, à force de répétition, ont une incidence sur le climat de travail : mieux vaut d'abord intervenir directement auprès de la personne concernée, pour préserver la relation et espérer que le comportement change



Comment intervenir ?

Poser vos limites de façon recevable pour faire cesser les comportements et maintenir la relation

Ne pas insister pour obtenir des excuses

Mieux vaut un changement de comportement sans excuses que des excuses sans changement de comportement

Pour une même situation ou un même écart de comportement – J'APPLIQUE LA RÈGLE DE TROIS

Offrir idéalement une rétroaction immédiate, ou très rapidement après l'événement et généralement en privé (confidentialité)

1^{RE} INTERVENTION : DIRECTEMENT AUPRÈS DE LA PERSONNE

- Demeurer calme et concis
- Éviter les BMR (Blâmes, Mépris, Reproches)
- Offrir une rétroaction recevable

UNE MÉTHODE EN CINQ ÉTAPES

- Noter la date de votre intervention au cas où il y aurait répétition
- **S'il y a des progrès, reconnaissez-le !**

LES INTENTIONS

LES FAITS

LES EFFETS

LES SENTIMENTS

LA DEMANDE

2^E INTERVENTION : — SI LA MÊME SITUATION SE PRODUIT – DIRECTEMENT AUPRÈS DE LA PERSONNE

- Revenir à la charge plus formellement, mais toujours de façon recevable
- Rappeler la date de votre intervention antérieure
- Poser clairement, une fois de plus, vos limites
- Informer l'autre personne du choix que vous avez fait, jusqu'ici, de ne pas recourir à l'intervention de votre gestionnaire pour faire cesser ce comportement et que vous souhaiteriez que cela se maintienne, pourvu que le comportement change.
- Noter la date de votre intervention
- Au besoin, ne pas hésiter à demander de l'aide à votre gestionnaire, aux RH ou au PAE pour vous aider à vous préparer

3^E INTERVENTION : — S'IL N'Y A TOUJOURS PAS DE CHANGEMENT, DEMANDER DE L'AIDE À VOTRE GESTIONNAIRE

- Préciser la nature et les dates de vos interventions précédentes et le fait que vous n'arrivez pas à résoudre le problème
- Demander à votre gestionnaire d'intervenir



Il y a plusieurs bénéfices à agir courageusement !

- INTERVENIR COURAGEUSEMENT PERMET :
 - D'AMÉLIORER DIRECTEMENT LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL
 - DE NOURRIR L'ESTIME DE SOI
 - DE GAGNER LE RESPECT DES AUTRES
 - DE SE RESPECTER

N'oubliez surtout pas que la civilité et la considération c'est l'affaire de tous !

Si chacun s'occupe d'abord de ses propres comportements et ensuite de ceux des autres, ceci peut faire toute la différence au niveau de la qualité de vie au travail !



Mise en situation 1

Claudine a demandé à Louise qui fait partie d'un autre service que le sien si elle pouvait lui remettre un rapport X d'ici la fin de la semaine prochaine. Louise qui est déjà occupée à d'autres dossiers prioritaires lui mentionne qu'elle ne pourra répondre à sa demande dans le délai demandé.

Claudine réagit vivement et lui exprime son mécontentement. Ce n'est pas la première fois qu'une telle situation se produit et que Louise doit y faire face.

Louise se prépare à rencontrer Claudine pour lui en parler.

<p>MES INTENTIONS (le pourquoi ?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Claudine, j'ai beaucoup hésité avant de t'en parler ▪ Puisque ce n'est pas la première fois que cela se produit et que je veux préserver la qualité de notre relation, je voudrais te faire part d'un inconfort.
<p>LES FAITS (documentés)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hier lorsque tu m'as demandé que je te remette tel rapport à telle date et que je t'ai dit que ce serait difficile pour moi étant donné des dossiers urgents à gérer, tu as réagi vivement lorsque je t'ai fait part de mes contraintes. ▪ Tu as haussé le ton et tu as menacé d'en référer à ton patron pour que ton patron en parle au mien ce qui m'a rendue vraiment inconfortable.

INVITER OU LAISSER L'AUTRE PERSONNE S'EXPRIMER « J'AIMERAIS SAVOIR ET COMPRENDRE POURQUOI ? »

<p>LES EFFETS (impacts des faits)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quand tu réagis comme ça, j'ai moins le goût de collaborer. ▪ Quand tu fais cela, ça me bloque. Ça ne me donne pas le goût d'en faire plus mais plutôt d'en faire moins. ▪ Ce n'est pas le type de collaboration avec lequel j'aime travailler.
<p>MES SENTIMENTS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ça me blesse et je suis déçue quand tu réagis comme ça. ▪ Pour moi, des comportements collaboratifs c'est de trouver des solutions ensemble. Qu'on fasse preuve d'ouverture par rapport à tes défis mais aussi les miens.

INVITER L'AUTRE PERSONNE À TROUVER DES SOLUTIONS « QU'EST-CE QU'ON FAIT AVEC CELA ? »

<p>MA DEMANDE (attentes claires et précises)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si Claudine n'a pas de proposition à faire, j'exprime ma demande. ▪ Dorénavant, il serait préférable que tu planifies, que tu me prépares à l'avance plutôt que tu arrives à la dernière minute. Il se peut que tu aies des contraintes, mais il faut respecter les miennes et qu'on trouve les solutions ensemble.
---	--

Mise en situation 2

Un projet à réaliser par le service X nécessite l'implication de plusieurs employés. Il est entendu que des réunions de travail soient organisées afin d'en assurer le suivi. Marc, un des membres de l'équipe est chargé de coordonner ces rencontres. Les dates des différentes rencontres ont déjà été planifiées à la suite d'une consultation de tous les membres du groupe de travail et celles-ci sont inscrites à leur agenda.

Avant chaque rencontre, Marc s'assure de convoquer par courriel chacun des membres en leur rappelant, la date, le lieu et l'heure et leur demande de lui confirmer leur présence.

Louis, un des membres du groupe, bien qu'ayant confirmé sa présence à la rencontre de ce matin ne se présente pas. Personne n'en a été avisé. On l'attend un peu et finalement la rencontre débute en retard. C'est la deuxième fois que cela se produit.

Les membres de l'équipe sont contrariés. En prévision des prochaines rencontres, Marc se prépare à lui en parler.

MES INTENTIONS (le pourquoi ?)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Louis, j'ai beaucoup hésité avant de t'en parler ▪ Puisque ce n'est pas la première fois que cela se produit et que je veux assurer la qualité de la collaboration et de la relation entre les membres du groupe de travail ainsi que la réussite du projet, je voudrais te faire part d'un inconfort.
LES FAITS (documentés)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hier, la rencontre du groupe de travail a eu lieu comme prévu. ▪ Malgré que tu m'aies confirmé ta présence, tu ne t'es pas présenté à la rencontre et nous t'avons attendu. ▪ Personne n'était au courant que tu ne pouvais y être. ▪ Nous avons commencé la rencontre avec une quinzaine de minutes de retard. ▪ C'est la deuxième fois que cela arrive.

INVITER OU LAISSER L'AUTRE PERSONNE S'EXPRIMER « J'AIMERAIS SAVOIR ET COMPRENDRE POURQUOI ? »

LES EFFETS (impacts des faits)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La rencontre a débuté avec du retard et nous avons perdu du temps. ▪ Lorsque tu es absent, nous ne pouvons compter sur ton apport et ton expertise. Certains sujets discutés te concernaient ou concernaient ton service et nécessitaient une réponse de ta part. ▪ Cela a retardé le projet et certaines décisions puisque j'ai dû une fois la rencontre terminée assurer un suivi auprès de toi afin d'obtenir les informations que tu aurais pu nous donner au moment de la rencontre.
MES SENTIMENTS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je n'ai pas aimé voir un tel impact sur les membres du groupe de travail. ▪ Je n'aime pas retarder tout le groupe et ça me déçoit que tu n'aies pas pris le temps de m'aviser de ton absence.
VALORISATION (au besoin)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ton apport est important au sein du groupe de travail et pour la réalisation du projet. ▪ Tu es le spécialiste dans ce dossier et nous comptons sur ton expertise.

INVITER L'AUTRE PERSONNE À TROUVER DES SOLUTIONS « QU'EST-CE QU'ON FAIT AVEC CELA ? »

MA DEMANDE (attentes claires et précises)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si Louis n'a pas de proposition à faire, j'exprime ma demande pour la suite du projet. ▪ Si la situation devait se reproduire, j'apprécierais que tu m'avises ou que tu avises un des membres du groupe de travail, au moins la veille, lorsque tu ne peux te présenter à la rencontre. Nous pourrions évaluer s'il est possible ou nécessaire de reporter la rencontre.
---	---



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