

La civilité au travail : compétence requise pour tous



Josianne Brouillard
jbrouillard@asstsas.qc.ca



Gerlanda Cacciatore
Doctorante en psychologie industrielle et organisationnelle
Collaboratrice externe, cacciatore.gerlanda@courrier.uqam.ca

TOUT LE MONDE SOUHAITE SE RENDRE AU TRAVAIL POUR Y TROUVER UN CLIMAT DE CONFIANCE, D'ENTRAIDE ET DE COLLABORATION. EST-CE VOTRE RÉALITÉ ? PARLONS CIVILITÉ ET VOYONS COMMENT ELLE FAVORISE CE CLIMAT DE TRAVAIL.

Tous les jours, nous côtoyons des collègues ou des clients. Qu'est-ce qui influence la qualité de toutes ces relations ? L'attitude, la façon dont on interagit et communique, nos gestes, nos comportements. Bref, cela réfère au savoir-être. Notre manière de nous comporter a pour effet de créer ou de maintenir un climat de travail sain ou, à l'inverse, un climat tendu.

Civilité et incivilité

La civilité, ce sont des petits gestes qui font une grande différence pour les autres. Ils influencent la capacité d'un individu ou d'une équipe de travail à se sentir bien. La civilité peut se définir comme suit¹ : « ...l'ensemble de tous les petits sacrifices que l'on doit faire si l'on veut être capable de vivre ensemble... On se doit d'agir avec civilité même avec les gens que l'on n'aime pas, car la civilité est le plus petit dénominateur commun de nos relations interpersonnelles. Agir avec civilité peut nous demander un effort, mais l'on souhaite tous que les autres fassent ce même effort envers nous. »

Par ailleurs, Andersson et Pearson² (1999) définissent l'incivilité comme suit : « ...des traitements interpersonnels négatifs à faible intensité où

l'intention de nuire est ambiguë et qui vont à l'encontre des normes de respect mutuel en milieu de travail. Les comportements d'incivilité réfèrent à des comportements impolis, grossiers, discourtois et font preuve d'un manque de considération pour autrui. »

Ces réflexions devraient nous sensibiliser à l'importance de notre attitude au travail. **L'encadré 1** montre quelques exemples de ces deux types de comportements dans nos relations avec les autres.

Incivilité ou harcèlement psychologique

Souvent, les gestes ou les comportements d'incivilité peuvent s'apparenter à ceux du harcèlement psychologique. Dans ce cas, il faut évaluer la présence de certains critères : une conduite vexatoire, la répétitivité des comportements, des paroles, des gestes, des actes hostiles ou non désirés. Quoi qu'il en soit, la ligne entre incivilité et harcèlement psychologique demeurant très mince, il faut agir en prévention, avant que ces gestes ne se transforment en conflit, agression ou violence au travail.

L'incivilité peut avoir beaucoup d'impact sur le bien-être et, en conséquence, sur la santé psychologique. Pensez à une situation où un collègue ou un client s'est conduit de façon irrespectueuse envers vous. Quel a été l'effet de sa conduite sur votre bien-être ? Peut-être avez-vous réagi spontanément de la même façon, avec irrespect, à son égard. Peut-être n'avez-vous rien dit, mais avez ruminé pendant des heures, même à la maison. Les effets de telles situations peuvent se faire sentir longtemps (**encadré 2**).



Notre manière de nous comporter a pour effet de créer ou de maintenir un climat de travail sain ou, à l'inverse, un climat tendu.

La ligne entre incivilité et harcèlement psychologique demeurant très mince, il faut agir en prévention, avant que ces gestes ne se transforment en conflit, agression ou violence au travail.

Prévention de l'incivilité

RESPONSABILITÉS DE L'EMPLOYEUR ET DES GESTIONNAIRES

Bien que nous soyons convaincus de l'importance de se conduire avec respect envers les autres, il se peut que le quotidien, le stress ou la charge de travail amènent des réactions ou des propos pouvant déplaire, offusquer ou blesser. L'employeur doit donc émettre des lignes directrices en matière de civilité au travail et informer les employés des moyens mis en place pour prévenir l'incivilité. Ses attentes doivent être connues, comprises et, au besoin, rappelées.

Par la politique de promotion de la civilité, l'employeur pourra préciser les comportements attendus, les conséquences de comportements non tolérés et la procédure lorsqu'un employé se croit victime d'incivilité. Dès l'embauche, le nouveau personnel doit être informé

de cette politique et de l'importance qu'on y accorde. Une politique sur la civilité aura de la valeur uniquement si elle est respectée, si l'on intervient rapidement en cas d'incivilité et si l'on gère les conflits avant que la situation ne se transforme en harcèlement psychologique, violence ou agression.

RESPONSABILITÉS DU COMITÉ PARITAIRE DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ DU TRAVAIL (CPSST)

Puisque la civilité s'inscrit en prévention de la santé psychologique, il est souhaitable que le CPSST intègre des actions concrètes à son plan d'action, par exemple, en produisant un dépliant sur la civilité au travail, avec des définitions, des cas, etc. Ce type d'information permet d'en parler ouvertement entre collègues et, ainsi, d'agir pour favoriser le bien-être au travail.

1 DES COMPORTEMENTS QUI INFLUENCENT LES RELATIONS AU TRAVAIL

Marques de civilité

- félicitations à un collègue pour son travail
- attitude positive, constructive
- bonne humeur
- ponctualité aux réunions
- rangement du matériel à l'endroit prévu
- maintien de la propreté et de l'ordre
- offre d'aide, de collaboration

Marques d'incivilité

- commérage, médisance, rumeurs
- refus d'aider et attitude négative
- regard déplaisant
- ton de voix impatient ou fort
- bruit, gestes brusques
- reproche à une personne devant un groupe
- ignorance ou exclusion envers un collègue

2 EFFETS POSSIBLES DE L'INCIVILITÉ SUR LA SANTÉ

Effets/réactions immédiates	Effets à moyen terme	Effets à long terme
<ul style="list-style-type: none"> • Adoption de comportements d'incivilité (rendre la pareille) 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à récupérer après une journée de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de l'intention de quitter
<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du doute de soi, de la passivité 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution de la satisfaction au travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution de l'engagement et de la prestation au travail
<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des émotions négatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la détresse et diminution du bien-être 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du risque d'épuisement professionnel

3

BESOIN D'UN COUP DE MAIN ? L'ASSTSAS OFFRE DES SERVICES SUR LA CIVILITÉ AU TRAVAIL

Un conseiller de l'ASSTSAS peut rencontrer vos équipes de travail pour les sensibiliser à l'importance de la civilité, aux effets de l'incivilité et aux moyens d'intervention possibles en cas d'incivilité. Comment aborder un collègue sans que la situation dégénère ? Des questionnaires confidentiels sur la civilité et l'incivilité permettent aussi aux participants de s'autoévaluer et de mieux reconnaître quelles attitudes ils peuvent maintenir ou améliorer. Pour information, communiquez avec Josianne Brouillard (jbrouillard@asstsas.qc.ca)

RESPONSABILITÉS DE L'EMPLOYÉ

Pour sa part, l'employé doit se soucier de son propre comportement et être sensible aux conséquences de son attitude sur les autres. Chacun doit se demander si sa façon d'agir ou ses paroles favorisent la collaboration et le bien-être des collègues ou, au contraire, conduisent à un climat de tension.

L'employé qui se croit victime d'incivilité ne doit pas hésiter à rencontrer son collègue pour lui faire part des conséquences de son attitude. Contrairement au harcèlement psychologique, l'auteur de l'attitude reprochée agit rarement dans le but de blesser. La situation peut donc se résorber simplement en rencontrant la personne pour l'informer des effets qu'entraîne son comportement.

Dans un premier temps, il serait souhaitable que les employés concernés discutent directement entre eux, ouvertement et avec respect, dans le but de résoudre la situation. Si les comportements reprochés sont maintenus et que le climat demeure tendu, ce sera au gestionnaire d'intervenir pour une mise au point afin d'amener ces personnes à trouver une solution.

Meilleures pratiques en matière de prévention

Certains auteurs, dont Lim et Bernstein³ (2014), sont d'avis que la civilité est une compétence acquise qui peut être développée chez les travailleurs. Voici, selon eux, quelques-unes des pratiques pour prévenir l'incivilité et le harcèlement en milieu de travail et, ainsi, favoriser des relations plus saines et harmonieuses.

- Élaborer et mettre en place des politiques et des procédures en lien avec l'incivilité et le harcèlement psychologique au travail.
- Informer les membres de l'équipe sur les comportements profes-

sionnels attendus, tels que définis par le code de conduite de l'organisation, en mettant l'accent sur le respect. Les responsabiliser en ce sens.

- Offrir de la formation sur les comportements civils, les habiletés sociales de base, la communication et la gestion de conflits.
- Faire respecter le code de conduite de façon uniforme et équitable, peu importe la fonction de l'employé ou son ancienneté.
- Reconnaître et souligner les bons coups et agir en cas d'incivilité pour démontrer l'importance accordée à la civilité.

Les bonnes manières au travail, ça s'apprend !

Peu importe le type d'actions mises en place pour favoriser la civilité, il s'agit d'abord de reconnaître nos propres attitudes et comportements et d'agir rapidement lorsqu'une situation d'incivilité survient. Ce sont ces pratiques qui, à la longue, peuvent favoriser un changement de culture et créer un climat de travail sain et harmonieux. ■

RÉFÉRENCES

1. CARTER, S. L. *Civility: Manners, Morals, and the Etiquette of Democracy*, New York: Basic Books. 1998.
 2. ANDERSSON, L. M., C. M. Pearson. "Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace", *Academy of Management Review*, 1999, 24, 452-2.
 3. LIM, F. A., I. BERNSTEIN. "Civility and Workplace Bullying: Resonance of Nightingale's Persona and Current Best Practices", *Nursing Forum*, 2014, 49(2), 124-129.
- NICHOLSON, T., B. GRIFFIN, B. "Here Today but Not Gone Tomorrow: Incivility Affects After-Work and Next-Day Recovery", *Journal of Occupational Health Psychology*, 2015, 20, 218-225.

La civilité est une compétence acquise qui peut être développée chez les travailleurs.