

La civilité au travail: guide d'utilisation des outils d'intervention

A Principes

La qualité des relations joue un rôle important sur le climat de travail. Encourager la civilité au travail, c'est favoriser le respect de valeurs humaines à même de générer un bon climat de travail.

Il existe plusieurs définitions de la civilité. Toutes accordent une place centrale à la politesse et la courtoise, au savoir-vivre, au respect, à la qualité de la collaboration.

A la différence des comportements clairement abusifs, les incivilités se situent souvent dans une zone grise, entre bonnes manières et manque de savoir-vivre. Elles consistent généralement en des conduites qui en soi peuvent paraître banales et peu graves (ne pas se saluer, se couper la parole, se parler sans se regarder dans les yeux, laisser des déchets sur une place de travail par exemple). Les incivilités peuvent à la longue, si elles deviennent régulières et nombreuses, avoir des conséquences importantes sur la qualité de vie au travail et le bon fonctionnement d'un service.

La démarche que nous vous présentons a pour objectif de participer à la promotion de la qualité de vie au travail en suscitant une réflexion à la fois individuelle et collective sur le respect et la civilité en milieu professionnel.

B Démarche

Objectif et contexte d'utilisation:

L'objectif est l'élaboration de règles de vie collectives pour bien vivre ensemble. Ce cadre d'intervention n'est pas approprié à la gestion de conflits interpersonnels ni à la mise en évidence de dysfonctionnements individuels qui doivent être traités par d'autres prestations (entretiens, intervention des ressources humaines, convention de respect, médiation ...).

Un travail sur la civilité peut être entrepris par tout service, que ce soit dans un but préventif pour mettre sur pied des bonnes pratiques de vie collective ou dans des équipes en difficulté où des comportements inadéquats sont observés.

Le questionnaire est à disposition des collaborateurs. Sa passation peut se faire sur initiative personnelle, le questionnaire étant accessible sur intranet à tout collaborateur qui s'interroge sur la civilité au travail, ou s'intégrer dans une démarche collective initiée par le manager.

Le travail d'élaboration d'un code de conduite implique une participation de l'ensemble de l'équipe et ne peut être déclenché que par la hiérarchie directe. Il est par contre nécessaire qu'il soit mené en collaboration avec une personne externe au service, en principe les référent-e-s RH.

La démarche s'inscrit dans un esprit constructif qui recommande une attitude bienveillante et non jugeante des participants les uns envers les autres.

Méthode

Deux outils sont proposés:

- **un questionnaire individuel** qui vise à établir un bilan de la civilité dans les services; ce questionnaire est le premier outil à utiliser dans la démarche proposée sur la civilité au sein d'une équipe. Il a pour but d'évaluer la nature et la fréquence de comportements incivils comportant un risque pour le climat le travail au sein d'une équipe. Ce questionnaire suscite une analyse critique à la fois de son propre comportement et de celui des autres membres de l'équipe au regard de leurs effets potentiels sur l'entourage professionnel.
- **un processus d'accompagnement à l'élaboration d'un modèle de code de conduite.** Partant de la considération que les règles de civilité peuvent varier d'un milieu à un autre, le processus propose de constituer des ateliers propres à un environnement de travail de manière à engager une réflexion collective et à accompagner les membres d'un service dans l'élaboration de leur code de conduite spécifique; la participation et l'implication des collaborateurs et collaboratrices sont nécessaires. Le processus peut être accompagné par les spécialistes en ressources humaines, à la demande de la hiérarchie.

Le travail d'élaboration d'un code de conduite est facultatif mais recommandé, le processus de co-construction étant tout aussi important que le code lui-même. L'objectif est de mobiliser l'attention et de responsabiliser les membres du personnel sur l'impact du comportement de chacun-e sur l'ambiance au sein d'une équipe et sur la qualité de vie au travail.

Étapes du processus

Lorsqu'une démarche collective est entreprise, elle est menée par la hiérarchie directe ainsi qu'un-e référent-e RH, et comprend les étapes suivantes:

1. **Information de départ.** Cette étape doit présenter à l'équipe l'ensemble de la démarche:
 - Annonce de la passation individuelle du "Questionnaire civilité dans son milieu de travail".
 - Mention des conditions de traitement des réponses aux questionnaires (confidentialité et anonymisation si la taille du service le permet).
 - Mention de la personne à qui transmettre le questionnaire une fois rempli et du moyen de sa transmission (si la version papier est utilisée).
 - Mention d'un délai de réponse.
 - Préciser qu'une restitution du résultat des questionnaires sera présentée à l'équipe.
 - Si un atelier de travail sur l'élaboration d'un code de conduite est d'emblée prévu, annoncer qu'il sera effectué et préciser les modalités prévues (date, durée d'une demi-journée, nom des animateurs). La restitution des résultats peut être intégrée à l'atelier.
 - Si la réalisation d'un atelier dépend du résultat du questionnaire, annoncer la possibilité d'un travail d'équipe ultérieur selon les besoins identifiés.
 - Préciser qu'un esprit de bienveillance favorisant une liberté d'expression et le bon accueil des opinions de chacun-e sont requis tout au long de la démarche.

Point d'attention à l'attention des hiérarchies/référent-e-s RH:

Des précisions spécifiques à chaque usage du questionnaire sont à apporter sur les points suivants:

- La durée sur laquelle le questionnaire doit porter (15 jours? Un mois? Autre?);
- Le périmètre du milieu de travail à considérer (Seules les "personnes" du service sont-elles à prendre en compte ? Doit-il inclure d'autres niveaux hiérarchiques? Les usagers ? Autre ?);
- Si les réponses concernent des faits qui se rapportent exclusivement à un collaborateur, voire un groupe très restreint de collaborateurs par rapport à l'ensemble du service, le mentionner dans le commentaire n°1 en fin de questionnaire;
- Afin d'éviter un biais dans les résultats, rendre attentives les personnes qui rempliront le questionnaire sur le fait que selon la section de celui-ci, les réponses positives sont parfois à droite ou à gauche.

2. Passation individuelle du questionnaire

3. **Analyse** des réponses aux questionnaires et interprétation des résultats selon le guide de compilation et d'interprétation. Définir la suite de l'intervention en fonction du score de civilité et d'incivilité obtenus: si un état peu satisfaisant de la civilité est diagnostiqué, identifier les démarches d'accompagnement pertinentes à entreprendre avant de procéder à l'élaboration d'un code de conduite (recours aux référent-e-s RH et/ou au GDC recommandé); si les comportements associés à la civilité prédominent, il est recommandé de procéder à l'élaboration du code de conduite.

4. **Restitution (option sans atelier d'élaboration d'un code de conduite):** la hiérarchie directe et un-e référent-e RH qui ont analysé les questionnaires fournissent une information collective sur l'état de la civilité dans le service (interprétation des résultats sur la base d'une analyse quantitative; prise en compte de l'aspect homogène ou hétérogène des réponses entre les questionnaires; analyse qualitative avec repérage et évocation de ce qui fonctionne bien ainsi que des comportements susceptibles d'être changés en vue d'une amélioration du climat de travail).
Prévoir un temps d'échange avec les membres du personnel sous la forme par exemple d'un tour de table.

5. **Elaboration d'un code de conduite (sur option):** cette étape se réalise sous la forme d'un atelier d'une demi-journée. Il est introduit par la hiérarchie et animé par un-e référent-e RH; la pertinence de recourir à des animateurs d'un autre département est à évaluer avec chaque équipe. Les phases suivantes sont identifiées:

- Introduction comprenant la présentation de la démarche et le rappel qu'il s'agit d'un travail de construction collective dont le cadre n'est pas approprié à la gestion de conflits interpersonnels ni à la mise en évidence de dysfonctionnements individuels.
- Rappel des règles de base de communication:
 - Parler en "je"
 - Ne pas s'interrompre
 - Non jugement

- Respect
 - Liberté d'exprimer son opinion
 - Engagement dans le processus
 - Référence à des faits précis
- Restitution du résultat des questionnaires de manière succincte, lesquels auront pu préalablement être transmis par courriel aux collaborateurs (en leur proposant de porter leur attention sur les items problématiques cf. point 1 in fine). Cette étape peut faire l'objet d'une séance spécifique précédant l'atelier (cf. § 4).
 - Elaboration d'un code de conduite:
 - a. L'équipe détermine les valeurs qu'elle désire mettre en lumière dans le cadre de ce code¹
 - b. Pondération des valeurs évoquées de manière à en retenir quatre (chiffre indicatif)²
 - c. Pour chaque valeur retenue, l'équipe identifie les comportements à adopter et à éviter au quotidien envers les collègues, les clients, etc...
 - d. Pondération des comportements évoqués de manière à choisir ceux qui seront retenus dans le code
 - e. Rédaction du code
 - f. Définir quelle visibilité donner au code de conduite
 - g. Définition des actions à entreprendre en cas de non-respect du code et d'incivilités répétées³

L'équipe doit déterminer les étapes d'intervention qu'elle désire mettre en place en cas d'incivilités répétées:

- Il est suggéré au membre du personnel qui se sent victime d'une incivilité de communiquer avec la personne concernée pour lui parler de son comportement indésirable et de ses effets nuisibles ainsi que de lui rappeler le code de civilité mis en place dans l'organisation.
- Si le comportement ne change pas, le membre du personnel peut parler une seconde fois à l'auteur du comportement indésirable. Si celui-ci persiste, le membre du personnel peut en parler avec sa hiérarchie.
- La hiérarchie rencontre la personne au comportement présumé discourtois pour lui demander sa version des faits, lui signifier l'importance de la civilité, lui rappeler le code et clarifier ses attentes. Selon la situation et l'ouverture des personnes en cause, la hiérarchie peut organiser une rencontre entre le membre du personnel plaignant

¹ Pour les étapes 5a à 5d, 4 méthodes d'animation sont proposées, qui sont fonction de la taille du groupe, de la fluidité de la communication au sein de l'équipe, de la pratique de l'animateur :

- 1 Discussion spontanée
- 2 Procéder à un tour de table, après avoir demandé aux participants de réfléchir individuellement à la question posée; utilisation de post-it utile.
- 3 Travail d'élaboration en petits groupes avec restitution du résultat en plénière; utilisation de post-it utile
- 4 Travail en petits groupes avec inscription cumulative et tournante par chaque groupe des éléments retenus sur le même flip chart, par exemple

² Pour les étapes 5b et 5d, l'usage de pastilles de couleurs permettant à chaque membre de l'équipe, ou chaque équipe, de prioriser les réponses est utile.

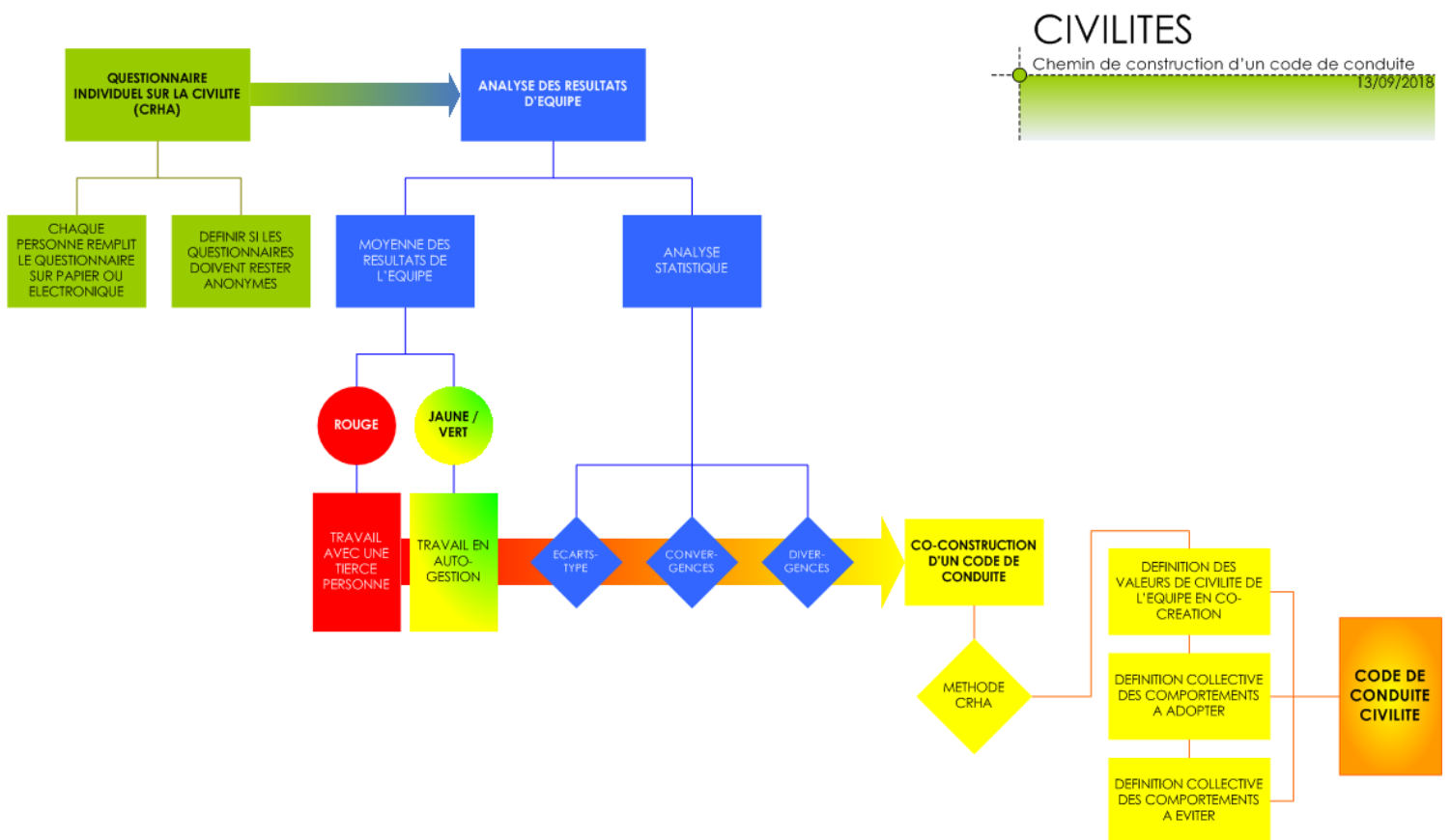
³ Inspiré du "Modèle d'un code de conduite" élaboré par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, <https://ordrechrha.org/ressources/dossiers-speciaux/civillite>, Collaboration: Marie-France Savard CRHA

et celui présumé discourtois pour faciliter le dialogue entre eux et arriver à s'entendre directement.

- La hiérarchie fait un suivi pour s'assurer que la situation est résolue. Sinon, la hiérarchie doit prendre des mesures nécessaires⁴ (à *indiquer clairement dans le code*) pour faire cesser les incivilités avant que la situation ne se détériore encore plus.

6. **Le code de conduite est évolutif:** possibilité de prévoir par exemple : Un point sur la civilité à l'ordre du jour de la réunion d'équipe à fréquence régulière. L'objectif est de faire le point sur la mise en œuvre du code de conduite, des difficultés rencontrées, les aspects positifs qui en résultent.

Chaque service est encouragé à élaborer sa propre stratégie pour favoriser le respect du code. (Exemple: que chacun réfléchisse avant la prochaine rencontre à ce qui lui est le plus difficile à réaliser dans ce code et demande lors de la prochaine rencontre quel type de soutien il attend de l'équipe).



⁴ Les mesures nécessaires sont définies par le cadre hiérarchique et sont à indiquer dans le code pour une bonne information et visibilité.