

# 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

Notre attitude avec les collègues, la façon dont on interagit et communique, nos gestes, nos comportements, bref notre savoir-être, ont pour effet de créer ou de maintenir un climat de travail sain ou, à l'inverse, un climat tendu.

**A**u travail, la civilité favorise un climat de confiance, d'entraide et de collaboration. La civilité, ce sont des petits gestes qui font une grande différence pour les autres. Ils influencent la capacité d'un individu à se sentir bien. C'est « ... 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<sup>1</sup>. »

Par ailleurs, l'incivilité se traduit par « ... 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 témoignent d'un manque de considération pour autrui<sup>2</sup>. » Ces réflexions devraient nous sensibiliser à l'importance de notre attitude au travail (**encadré 1**).

## 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
- langage grossier
- propos négatifs sur les média sociaux
- refus d'aider et attitude négative
- regard déplaisant, ton de voix impatient ou fort, bruit, gestes brusques
- reproche à une personne devant un groupe

## Incivilité ou harcèlement psychologique

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, notamment une conduite vexatoire, la répétitivité des comportements, des paroles, des gestes, des actes hostiles ou non désirés. La ligne entre incivilité et harcèlement psychologique peut être mince. Il faut agir en prévention afin que l'incivilité ne se transforme pas en conflit, harcèlement, agression ou violence au travail.

**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.**

L'incivilité peut avoir beaucoup d'impact sur le bien-être et la santé psychologique. Pensez à une situation où un collègue ou un parent 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**).

### Prévention de l'incivilité

#### RESPONSABILITÉS DE L'EMPLOYEUR

Nous sommes tous convaincus de l'importance de se conduire avec respect envers les autres. Pourtant, le quotidien ou le stress peuvent amener des réactions susceptibles de déplaire. L'employeur doit donc émettre des lignes directrices en matière de civilité et informer les employés des moyens mis en place pour prévenir l'incivilité. 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.



iStock

## 2. Effets possibles de l'incivilité sur la santé

### EFFETS / RÉACTIONS IMMÉDIATES

- Adoption de comportements d'incivilité (rendre la pareille)
- Augmentation du doute de soi, de la passivité
- Augmentation des émotions négatives

### EFFETS À MOYEN TERME

- Difficulté à récupérer après une journée de travail
- Diminution de la satisfaction au travail
- Augmentation de la détresse et diminution du bien-être

### EFFETS À LONG TERME

- Augmentation de l'intention de quitter
- Diminution de l'engagement et de la prestation au travail
- Augmentation du risque d'épuisement professionnel

## RESPONSABILITÉS DE L'EMPLOYÉ

Pour sa part, l'employé doit se soucier de son propre comportement et des 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.

# Il faut agir en prévention afin que l'incivilité ne se transforme pas en conflit, harcèlement, agression ou violence au travail.

Dans un premier temps, il est 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.

## 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. Besoin d'un coup de main ?

L'ASSTSAS offre des services sur la civilité au travail. Une conseillère peut rencontrer votre équipe pour la sensibiliser à l'importance de la civilité, aux effets de l'incivilité et aux moyens d'interventions possibles. Des questionnaires permettent aussi de s'autoévaluer et de mieux reconnaître quelles attitudes maintenir ou améliorer.

**Communiquez avec Josianne Brouillard (jbrouillard@asstsas.qc.ca).**



istock