

QUAND L'INCIVILITÉ PLOMBE LA PRODUCTIVITÉ

Par Pierre-Luc Trudel

Entrevue avec Marie Doye, consultante associée à Réseau DOF

Il ne fait plus de doute aujourd'hui que les organisations les plus performantes sont celles où règne la collaboration. Mais cet idéal semble inatteignable pour de nombreuses entreprises où les employés ne respectent même pas les règles les plus élémentaires de civilité et de savoir-vivre. Pour discuter de cette problématique méconnue, Pierre-Luc Trudel a rencontré Marie Doye, consultante associée en développement organisationnel à Réseau DOF.

En quoi consiste l'incivilité dans un contexte de travail?

L'incivilité est un comportement déviant, de faible intensité, violant les formes de respect en vigueur sur les lieux de travail. En fait, il s'agit d'une forme légère de violence psychologique qui consiste à ne pas avoir de respect ni de considération pour les autres. Quand ils étaient jeunes, les gens ont appris cinq mots magiques : bonjour, merci, s'il vous plaît, au revoir et excusez-moi. Malheureusement, dans les organisations où il y a peu de civilité, beaucoup d'employés semblent les avoir oubliés.

Et la civilité?

Politesse, courtoisie, collaboration, respect et savoir-vivre font partie de la civilité, mais ça va au-delà de cela. C'est aussi une question d'intention. Une personne peut être polie, mais hypocrite dans sa politesse. Par exemple, dire bonjour à quelqu'un, mais sans lui sourire ni même le regarder.

L'incivilité est réellement une problématique dans les entreprises?

Oui, tout à fait. Selon une étude de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) publiée en mai dernier, 40 % des répondants ont qualifié le climat de travail de leur organisation comme étant moyennement civil ou incivil. En résumé, ça veut dire que dans 40 % des milieux de travail, l'incivilité est une problématique. Et le phénomène semble être en hausse, ce qui est plutôt inquiétant.



Comment les employés en viennent-ils à accepter de travailler dans de telles conditions?

Il y a beaucoup d'indifférence, et parfois un manque de courage. La collaboration, c'est travailler ensemble, mais aussi se dire comment on se sent de manière adéquate. Certains employés font des choses sans se soucier de l'effet que cela peut avoir sur leurs collègues de travail. À mon avis, notre société a perdu l'habileté de se dire les vraies affaires. C'est exigeant de dire à l'autre qu'on est déçu ou fâché de son comportement. Plutôt que de faire comprendre aux personnes ayant un comportement inadéquat l'impact négatif qu'ils ont sur le climat de travail, les gens les excluent et ne leur parlent plus.

Il revient donc aux employés de s'assurer que le climat de travail leur convient?

Le défi est à deux niveaux. D'un côté, les employés doivent avoir le courage de dire non aux comportements inacceptables de leurs collègues et exprimer clairement leurs besoins et leurs limites. De l'autre, les gestionnaires ne doivent pas avoir peur d'intervenir et de faire en sorte que les employés règlent leurs conflits, malgré les difficultés que cela comporte. C'est ainsi qu'ils réussiront à consolider leurs équipes.

Mais les gestionnaires ont-ils vraiment tous les outils pour intervenir adéquatement?

Selon mon expérience auprès des gestionnaires, quelque 70 % de ceux-ci veulent du coaching sur la résolution de conflits et sur les façons d'amener leur équipe à collaborer davantage. Leurs principales préoccupations ne concernent pas les opérations et l'administration. Cela dit, montrer l'exemple est déjà un bon point de départ. J'ai souvent vu des directeurs qui envoyaient promener leur personnel. C'est sûr que par la suite, les employés vont faire la même chose entre eux. L'autorité pure et simple, ça ne fonctionne pas non plus. Ça ne sert à rien d'obliger les gens à se dire bonjour s'ils ne comprennent pas pourquoi on leur demande ça, quel est l'impact d'un tel comportement sur les gens et sur l'entreprise.

On peut quand même se demander jusqu'à quel point l'employeur est vraiment responsable du niveau de civilité de ses employés...

La responsabilité des employeurs, c'est de mettre en place les règles du jeu, auxquelles l'adhésion n'est pas facultative, en vue de favoriser un climat de travail sain. Ils ne sont pas responsables du comportement des gens quand ceux-ci sont à la maison, mais lorsqu'ils sont sur le lieu de travail, oui, ils ont une certaine responsabilité. Ils ont des équipes à gérer et doivent les amener à performer. Ça fait aussi partie de leur rôle de gérer le climat de travail. Au



printemps, j'ai été appelée à intervenir dans un centre hospitalier où il y avait beaucoup de clans et de commérages au sein d'une équipe, ce qui créait un climat malsain. Les gestionnaires n'arrivaient plus à faire cesser tout ça. Passer d'une culture où les gens s'envoient promener à une culture où ils collaborent, c'est possible. Mais la haute direction doit vraiment agir à titre d'ambassadrice dans la démarche.

Qu'est-ce que les organisations peuvent faire pour améliorer le climat de travail?

Dans les équipes où les résultats ont été concluants, on a réuni les employés et les gestionnaires et on leur a demandé d'écrire un ou deux comportements qu'ils aimeraient voir chez leurs collègues pour maintenir un bon climat de travail. Ensemble, ils ont ensuite ouvert le dialogue pour définir des normes qui devraient dorénavant être appliquées par tous. C'est ce qu'on appelle une charte d'équipe. Quand une organisation veut changer sa culture, elle doit parler des valeurs, mais celles-ci doivent être associées à des comportements, qui sont des indicateurs. Tous les employés doivent reconnaître qu'ils sont coresponsables à la fois des résultats de l'entreprise et du climat de travail.

Les entreprises doivent donc élaborer des normes strictes concernant la civilité?

Oui. Dans les organisations où il n'y a aucune politique ou charte, les gens basent leur comportement sur leurs valeurs personnelles. Cela dit, la plus grande difficulté est surtout de les mettre en application. La plupart des entreprises ont déjà des politiques au sujet de la civilité, mais elles ont de la difficulté à les faire appliquer par le personnel. Les gestionnaires doivent faire des rappels constants. Changer un climat de travail et des habitudes demande du temps, il faut répéter et persévérer. Tous doivent contribuer, de l'employé à la haute direction, en passant par les gestionnaires et les responsables des ressources humaines.

Certains employés se montrent-ils hostiles à ce type de changement?

À mon avis, la plupart du temps, il ne s'agit pas d'hostilité. On demande aux gens de faire des efforts, pas d'être parfait. Certaines personnes disent que ce n'est pas dans leur nature d'être polies ou bienveillantes. Ça peut paraître drôle, mais on va parfois leur dire d'être « artificiels », que leur naturel ne correspond pas à ce que l'on attend d'elles dans leur travail. On ne leur demande pas d'être la personne la plus aimable et souriante de la place, mais on leur demande un minimum d'effort. Très souvent, le défi n'est cependant pas d'améliorer le comportement des employés problématiques, mais de convaincre les membres de leur équipe de leur donner



une chance. Il faut parfois expliquer aux employés que ce n'est pas nécessairement facile pour tout le monde d'être souriant et poli et qu'il faut savoir reconnaître les efforts des gens.

Beaucoup d'entreprises développent des programmes sophistiqués pour tenter d'améliorer la santé psychologique de leurs employés et la collaboration de leurs équipes. Devraient-elles revenir à la base pour améliorer leur climat de travail?

C'est vrai que les organisations cherchent beaucoup de solutions dans des moyens externes et coûteux. Mais souvent, on peut régler bien des problèmes seulement en s'asoyant ensemble et en ayant une bonne discussion. Il faut être capable d'entendre ce qui dérange les gens pour être capable de le gérer. On doit faire comprendre aux employés que la coresponsabilité, la collaboration et la civilité au travail, c'est important. L'objectif n'est pas seulement de passer de l'incivilité à la civilité, mais de l'indifférence à la considération. Les êtres humains sont des êtres sociaux qui ont besoin d'être en relation pour réussir.

Quels bénéfices peuvent tirer les entreprises d'un niveau de civilité plus élevé au sein de leurs équipes?

Le bénéfice le plus important d'un bon climat de travail est, sans contredit, l'amélioration des résultats, et donc de la performance et de la productivité. Certaines organisations ne performant pas parce que les employés vont au travail à reculons, s'absentent souvent ou perdent leur temps dans la journée en raison de conflits. D'autres partent carrément en congé de maladie tellement ils n'en peuvent plus du climat de tension causé par l'incivilité. C'est sans parler des dossiers qui traînent parce que certains employés ne veulent tout simplement pas se parler. Et les jeunes employés de la génération Y, s'ils n'ont pas de plaisir au travail, ils partent, point à la ligne. Un bon climat de travail, c'est un climat qui est exempt de tensions. Et plus il y a de tensions, moins il y a de collaboration. Tout cela a un impact direct sur les résultats, c'est une question de performance et d'efficience.

Pierre-Luc TRUDEL. *Quand l'incivilité plombe la productivité*. Entrevue pour le site Conseiller Avantages, le 15 septembre 2015.

[en ligne] <http://www.conseiller.ca/avantages/nouvelles/quand-lincivilite-plombe-la-productivite-31360>