

GUIDE

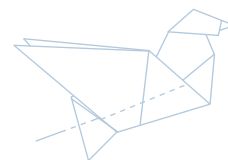


Artisan·e·s d'un milieu de travail et d'études sain



TABLE DES MATIÈRES

- 2 Petit lexique – Harcèlement, conflit et incivilité
- 3 L'importance d'entretenir une culture de civilité en milieu de travail et d'études
- 4 Stratégies de prévention et de réparation des incidents relationnels
- 5 Conflit – Des défis de résolution proportionnels au niveau de l'escalade
- 6 Stratégie pour un dialogue direct
- 7 Prendre soin du climat de travail et d'études
- 8 Stratégies pour diminuer, voire endiguer, les facteurs de risque
- 9 Maintenir un climat de travail et d'études sain... même en télétravail
- 10 Ressources UdeS



À qui s'adresse ce guide ?

Comme vous le savez, depuis 2004, les employeurs québécois ont la responsabilité de s'assurer que chaque personne qui contribue à la mission de l'organisation puisse évoluer dans un environnement de travail sain et exempt de toute forme de harcèlement.

Dans votre milieu, une politique interne est en place afin d'affirmer que certains gestes et certaines attitudes ne peuvent être tolérés. Des mécanismes ont aussi été prévus afin de faciliter la dénonciation des inconduites et le traitement des plaintes.

Peut-être avez vous été témoin ou victime d'une situation d'incivilité ? Peut-être avez vous été visé-e par une dénonciation ?

Si c'est le cas, il est probable que vous vous soyez posé la question suivante :
« Les choses auraient-elles pu se passer autrement ? »

Le guide que vous vous apprêtez à parcourir braque le projecteur sur tout ce qui peut être tenté afin de prévenir les incidents et les abus relationnels au travail.

Il mise résolument sur la bonne volonté des personnes en général et sur leur capacité – peu importe leur statut au sein de l'organisation – à poser des gestes concrets afin que les relations et la collaboration dans une équipe soient sources de santé, de sécurité et d'efficacité et non de détresse et d'exclusion.

Ce guide part d'une prémisse simple :

En posant certains gestes clés, chacun de nous peut être, à sa manière (et même dans l'ombre), l'artisan d'un milieu de travail et d'études sain.

Bonne lecture !

Petit lexique

Le **harcèlement**, le **conflit** et l'**incivilité** sont des phénomènes distincts qui commandent des interventions distinctes. Or, comme on tend souvent à les confondre, beaucoup de dénonciations de harcèlement révèlent en fin de compte des situations de conflit ou d'incivilité. Voici des repères :

Le **harcèlement** se manifeste par des comportements, des paroles ou des attitudes répétés qui sont hostiles ou non désirés et qui portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique de la personne qui le subit tout en entraînant, pour elle, un milieu de travail néfaste. Notons que le harcèlement peut prendre diverses formes – harcèlement sexuel, harcèlement discriminatoire, abus de gestion – selon la nature des gestes posés.

Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle produit un effet nocif continu pour la personne visée.

On parlera plutôt d'**incivilité** pour décrire un comportement, une parole, un geste ou une omission (p. ex. ne pas saluer ou inviter une personne), qui serait contraire aux normes minimales de respect, de courtoisie, de politesse et de collaboration. En somme, il s'agit d'un manque d'égard vis-à-vis d'autrui.

Le **conflit** correspond à une dynamique d'opposition entre deux ou plusieurs personnes dont les intérêts, opinions, aspirations ou besoins diffèrent. Les personnes impliquées usent de stratégies plus ou moins conscientes et de leur pouvoir – souvent informel – pour faire triompher leur position.

Des phénomènes qui s'enchevêtrent et évoluent...

Les protagonistes d'un **conflit** vont souvent adopter, de part et d'autre, des **conduites inciviles**.

La répétition de **conduites inciviles** à l'égard d'une personne pourrait, si elle répond aux autres critères, constituer du **harcèlement psychologique**.

Un **conflit** peut se muer en **harcèlement psychologique** si l'équilibre du pouvoir entre les parties se brise et qu'un rapport dominant/dominé s'installe.



L'importance d'entretenir une culture de civilité en milieu de travail et d'études

De façon générale, **on aura tendance à traiter notre milieu de travail comme on se sent traité par celui-ci**. Si nos pairs font preuve de respect et de considération à notre égard, y compris dans les situations difficiles, cela nous poussera à consentir le même effort.

À l'échelle du groupe, une équipe qui réussit à établir et maintenir une norme de civilité élevée verra aussi ses efforts récompensés :

- › Terreau moins fertile au harcèlement et aux conflits
- › Prévention des répercussions négatives de l'incivilité (p. ex. stress, désengagement, méfiance)

- › Sur le plan comportemental : p. ex. répondre aux salutations, surveiller le ton de sa voix, discuter des irritants avec la personne concernée
- › Sur le plan verbal : p. ex. adopter un langage mesuré, courtois
- › Sur le plan numérique : p. ex. prévenir en cas d'absence ou de délai de réponse ; ouvrir la caméra lors des réunions en petits groupes

Comment l'instaurer ?

La norme de civilité fluctue d'un milieu à l'autre, et même d'une époque à l'autre, tout comme le seuil de tolérance des individus, d'où l'importance de nommer et de clarifier ponctuellement les comportements attendus afin de limiter les irritants liés à la collaboration :

« On n'impose pas la civilité, on l'incarne »

En adoptant les plus hauts standards de respect, de courtoisie et de politesse, les personnes qui assument des responsabilités de gestion fixent la barre et contribuent à renforcer la culture de civilité au sein de leur milieu.

Le saviez-vous ?

« L'obligation de civilité » en milieu de travail s'impose de façon implicite dans tous les contrats de travail. En d'autres mots, le savoir-être – et non seulement le savoir-faire – fait partie de la prestation de travail attendue.

Stratégies de prévention et de réparation des incidents relationnels

Prévenir...

Une personne qui se retrouve souvent prise dans des situations tendues ou insatisfaisantes avec ses collaborateurs·trices pourrait trouver avantage à développer certaines compétences associées à l'intelligence émotionnelle :

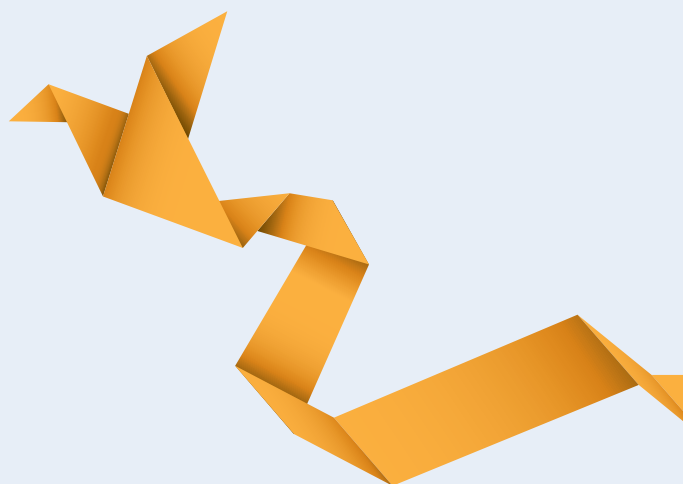
- › **La conscience de soi** : s'efforcer d'être plus conscient de sa posture, de sa voix, du choix de ses mots, de son état émotif et de son état d'esprit (qu'est-ce qui fait que je réagis ainsi avec cette personne ?) ;
- › **La gestion de soi** : apprendre à mieux réguler ses émotions et les réactions que ces émotions causent ;
- › **La sensibilité envers autrui** : observer avec plus d'attention ce qui se déroule autour de soi, remarquer et déchiffrer le langage non verbal de l'autre, s'intéresser à ce qu'ils peuvent penser et ressentir et à leurs sensibilités propres.

Réparer...

Une blague spontanée qui se révèle maladroite, une critique trop directe, un oubli, un impair involontaire : il n'est jamais trop tard pour présenter ses excuses lorsqu'on réalise qu'on a écorché une personne par nos propos ou nos gestes.

On aura généralement de meilleures chances en formulant des excuses sincères et assumées (reconnaître sa responsabilité) et en donnant à l'autre l'assurance qu'on s'efforcera de ne pas recommencer.

Par la suite, si un malaise persiste, une autre stratégie consiste à « soigner » cette relation (c.-à-d. faire preuve de prévenance), pour dissiper tout doute quant à de possibles mauvaises intentions de notre part.



Des défis de résolution proportionnels au niveau de l'escalade

Si certains conflits mineurs s'estompent naturellement avec le temps, d'autres situations, au contraire, s'aggravent au point où les personnes impliquées en viennent à penser que la collaboration avec l'autre est impossible. Mieux comprendre la dynamique d'escalade du conflit peut aider à renverser la vapeur :

Lutter contre le piège de la « démonisation »

Il suffit parfois d'un accrochage ou d'une accumulation de petites frustrations pour que la perception qu'une personne a d'un-e collaborateur-trice s'en trouve entachée, comme si elle ne voyait plus que ses défauts.

Piste de résolution ?

Porter attention à nos biais perceptuels (généralisations indues, « filtre » perceptuel), aux erreurs d'attribution (p. ex. surestimer les facteurs personnels au détriment des facteurs conjoncturels pour expliquer son comportement) et aux mots choisis pour parler de cette personne avec d'autres.

Rebâtir des ponts vers l'autre

Les personnes prises dans un conflit ont souvent le réflexe de limiter les contacts. Efficace à court terme (pour baisser la tension avant le dialogue), cette réaction nuit au rétablissement de la relation.

Piste de résolution ?

Prendre conscience de notre propre conduite (p. ex. ignorer l'autre) et changer la dynamique en adoptant des conduites différentes : une salutation, des félicitations sur un projet, un courriel avec des politesses, un hochement de tête approbateur en réunion, etc.

Baisser les armes

Quand un conflit perdure et s'envenime, des coups durs peuvent avoir été portés de part et d'autre (p. ex. médisance, plainte de mauvaise foi, traitement du silence, alliances).

Piste pour la résolution ?

Faire une trêve dans les hostilités, tenter le dialogue direct et, au besoin, demander le soutien d'une tierce personne pour mettre en place une facilitation.

Stratégie pour un dialogue direct

Beaucoup de situations de tension au travail peuvent se dénouer lorsque les personnes directement impliquées dans un incident relationnel s'engagent ensemble dans un dialogue à la fois franc et ouvert. Souvent, une des personnes va trouver le courage de faire les premiers pas vers l'autre.

Voici quelques stratégies permettant d'augmenter la probabilité de succès d'un dialogue direct :

- › Suspendre temporairement nos hypothèses à propos des intentions de l'autre et se rappeler que les personnes qui commettent des impairs n'ont souvent pas conscience de leur conduite et de leurs répercussions.
- › Se dire que cette conversation est une occasion pour que notre collègue apprenne à mieux nous connaître (p. ex. nos besoins, nos sensibilités) et aussi une occasion pour mieux le ou la connaître. Miser sur la curiosité et sur la bonne foi.
- › Se rappeler que la bonne collaboration s'appuie davantage sur la « confiance » mutuelle que sur le partage de champs d'intérêt et sur les affinités.
- › Être discret (p. ex. demander à la personne si on peut lui parler en privé) et choisir un bon moment.
- › Être simple, concis, sincère et descriptif dans ce qu'on souhaite partager et donner à l'autre l'occasion de partager sa vision des choses. S'ouvrir au fait qu'il ou elle peut avoir une perception différente de la même situation et chercher, entre les deux visions, les éléments communs.
- › Si la conversation se mue en débat stérile et contre-productif, suggérer d'y mettre un terme et évaluer par la suite, et avec du recul, si d'autres options sont à considérer pour éviter que la relation ne s'envenime.

Prendre soin du climat de travail et d'études

FACTEURS DE RISQUE	FACTEURS DE PROTECTION
<p>Des employé-e-s qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> › Se sentent stressés ou fragilisés › Sont compétitifs et réfractaires aux rétroactions › Se soucient peu de l'effet de leur conduite sur les autres 	<p>Des employé-e-s qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> › Sont en contrôle de leur charge de travail › Sont ouverts à percevoir leurs vulnérabilités › Sont capables de souplesse › Sont conscients de leur effet sur autrui et ouverts à la rétroaction
<p>Un style de gestion qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> › Engendre des perceptions d'iniquité › Est trop axé sur la tâche et ne démontre que peu d'intérêt au bien-être des employé-e-s › S'exerce de façon malhabile, emportée, excessive ou autoritaire › Néglige de valoriser ses employé-e-s et de reconnaître les efforts déployés 	<p>Un style de gestion qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> › Est empreint d'un souci d'équité › S'exerce de façon professionnelle, proactive, réflexive, autocritique et courtoise › Est personnalisé, adapté aux circonstances, sensible aux besoins de latitude et d'autonomie des employé-e-s › Est caractérisé par la capacité à faire preuve de reconnaissance
<p>Une culture de groupe qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> › Tolère les incivilités › Est ponctuée de conflits non-gérés › Manque de cohésion › Dissuade le dialogue et a recours à l'évitement comme mode de gestion des conflits 	<p>Une culture de groupe qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> › Propage rapidement et clairement les normes de conduites civiles à adopter › Est peu encline à générer ou attiser des conflits › Encourage le soutien social, l'entraide entre collègues, l'inclusion des nouveaux membres
<p>Des conditions de travail qui présentent :</p> <ul style="list-style-type: none"> › Plusieurs irritants non résolus qui s'accumulent › Des changements organisationnels mal planifiés › Des surcharges de travail répétées › Une absence de processus administratifs 	<p>Des conditions de travail qui présentent :</p> <ul style="list-style-type: none"> › Des efforts pour faciliter le travail des employé-e-s › Des changements organisationnels bien gérés › Une vigie constante de la charge de travail afin d'éviter les difficultés chroniques › La mise en place de processus administratifs internes adaptés et efficaces

Stratégies pour diminuer, voire endiguer, les facteurs de risque

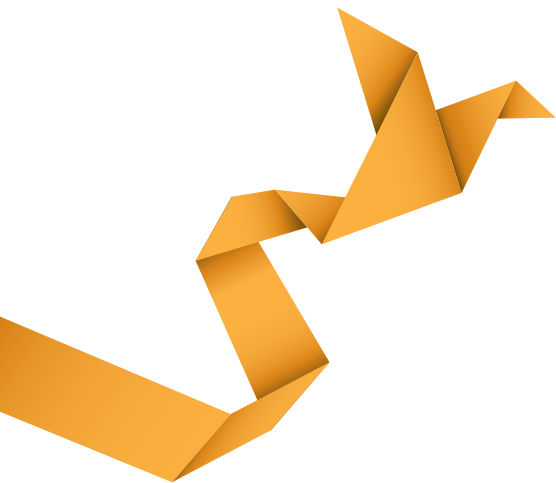
Il revient à chaque personne d'une équipe de prendre soin du climat de travail. En effet, c'est par la somme des efforts individuels continus qu'une ambiance de travail devient ou demeure saine, harmonieuse et agréable.

Stratégies pour tous

- › Faire preuve de bienveillance envers les autres et envers soi-même
- › Instaurer et participer à un environnement où la sécurité psychologique prévaut
- › Valoriser et normaliser le recours au dialogue direct lors des accrochages relationnels

Stratégies pour les personnes en autorité

- › Alimenter les principaux besoins des employé-e-s au travail, soit les besoins de compétence, d'autonomie, d'affiliation et d'appréciation
- › Expliciter les attentes à l'égard des comportements attendus et prohibés
- › Être critique par rapport à son propre style de gestion et y apporter des ajustements lorsque requis
- › Être attentif aux tensions naissantes entre employé-e-s et proposer des modalités pour les dénouer lorsqu'elles perdurent
- › Adopter un leadership mobilisateur, qui donne l'exemple
- › Adresser et corriger les comportements inappropriés
- › Aiguiller les employé-e-s vers les bonnes ressources lorsque requis



Maintenir un climat de travail et d'études sain... ...même en télétravail

L'arrivée du télétravail a bouleversé nos habitudes, a généré de nouvelles pratiques et nous a forcés à transposer dans le monde virtuel nos relations professionnelles. Depuis, nos façons de travailler se sont ajustées à cette nouvelle ère. Qu'en est-il de nos façons de communiquer ?

Voici quelques exemples de bonnes pratiques pour favoriser un bien-être individuel et collectif dans ce nouvel environnement de travail virtuel :

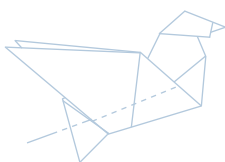
Bonnes pratiques individuelles

- › S'accorder des pauses ;
- › Varier les médiums pour échanger avec nos collègues (p. ex. téléphone, clavardage, vidéoconférences [p. ex. Zoom], courriels) ;
- › Privilégier le téléphone ou la vidéoconférence en cas de tensions perçues.

Bonnes pratiques de groupe

(à l'initiative ou avec l'accord du gestionnaire)

- › Convenir de courts moments où les échanges informels seront encouragés ;
- › S'entendre sur les conduites à proscrire ou à valoriser à l'ère numérique (p. ex. : caméras ouvertes ou non, délai de réponse de courriels, emploi des courtoisies d'usage dans les échanges écrits, etc.)
- › Être attentif aux signaux de retrait ou de malaise de nos collègues.



À RETENIR :

Le cyberharcèlement est une forme de harcèlement qui répond aux mêmes critères légaux, mais qui s'exerce en ligne, par des moyens virtuels. Les exemples sont multiples : des photos intimes échangées sans consentement, des courriels hostiles anonymes transmis, la diffamation sur les réseaux sociaux, etc. Ces conduites doivent être dénoncées à l'employeur qui est responsable d'assurer un milieu de travail sain à ses employé-e-s... Même en télétravail !

Ressources UdeS

Que faire si je crois vivre du harcèlement, de la discrimination ou de l'incivilité ?

Étape 1: Favoriser le dialogue direct

L'UdeS encourage tout membre de la communauté universitaire qui s'estime victime d'un comportement inapproprié à exprimer son malaise à la personne concernée. Dans la mesure du possible, il doit lui signaler son inconfort et lui demander de cesser le comportement.

Étape 2: Aller chercher l'aide d'une personne en position d'autorité

Dans le cas où la situation perdure ou lorsque le dialogue direct est infructueux ou n'est pas possible, vous devez en discuter avec votre gestionnaire ou un membre de la communauté universitaire en posture d'autorité.

Tout membre de la communauté universitaire en posture d'autorité, qui est témoin ou est informé d'une situation de harcèlement, de discrimination ou d'incivilité, doit prendre les moyens raisonnables pour intervenir. Il soutient toute personne s'adressant à lui dans la recherche de solutions et collabore aux actions visant la résolution d'une situation.

Pour les étudiant.e.s : [une aide à la vie étudiante \(AVE\)](#), [le ou la secrétaire de votre faculté](#), [une personne responsable aux Services à la vie étudiante](#), votre association étudiante

Pour les membres du personnel : [Votre supérieure immédiate ou votre supérieur immédiat](#), [une conseillère ou un conseiller du Service des ressources humaines](#), [votre syndicat](#), [une ou un collègue du programme de pairs aidants](#)

À tout moment durant le processus, le personnel ou les personnes en position d'autorité peuvent faire appel au Service des ressources humaines qui agit à titre de ressource conseil. Il offre son soutien pour mettre en place une démarche de résolution de problèmes.

Étape 3: Consulter l'Équipe-conseil en matière de respect des personnes

Si les premières étapes n'ont pas fonctionné ou si vous estimez que la situation vécue est de la nature du harcèlement ou de discrimination, consulter l'Équipe-conseil en matière de respect des personnes de l'UdeS. Cette équipe est responsable de conseiller et soutenir tout membre de la communauté universitaire pour des motifs reliés au harcèlement ou à la discrimination et de conduire les procédures informelles et formelles prévues à la [Politique visant à prévenir et faire cesser le harcèlement et la discrimination et à promouvoir et protéger la liberté universitaire](#) et à la [Procédure](#) liée à cette dernière

Pour du soutien psychologique :

Membres du personnel : [Programme d'aide aux employés](#)

Étudiant.e.s : [Service de psychologie et d'orientation](#)

Apprendre les meilleures pratiques de prévention des incidents relationnels en milieu de travail est aussi important que d'apprendre à régler ceux-ci une fois qu'ils ont escaladé en conflits, en incivilités ou en manifestations de harcèlement psychologique.

Adopter de meilleures pratiques telles que celles indiquées dans ce guide permettra à chaque dirigeant·e, personne en autorité ou employé·e, de devenir les véritables artisans·e·s d'un milieu de travail et d'études sain.



Pour toute question,
n'hésitez pas à prendre
contact avec nous!

Professionnels en règlement des différends s.a.
prdsa.ca
514 664-4480
info@prdsa.ca
© PRDSA 2022