



Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

— STRATÉGIES D'INTERVENTION —

DE L'INFORMEL AU FORMEL

PRINCIPES DE BASE POUR BIEN GÉRER LES INCIVILITÉS

- Agir rapidement lorsqu'une incivilité est observée ou rapportée.
- Adopter une stratégie d'intervention cohérente avec la sévérité de l'incivilité.
- Assurer un traitement équitable en ayant des attentes claires et une gestion transparente et constante, tout en offrant aux acteurs de partager leur compréhension de la situation reprochée.
- Fournir le soutien et une période de temps raisonnable pour que la personne puisse réellement s'améliorer.
- Rechercher les conseils des experts (internes ou externes) avant d'appliquer des sanctions formelles.
- Documenter tout au long du processus.

LES STRATÉGIES INFORMELLES :

À utiliser alors qu'un comportement d'incivilité commence à produire un effet négatif sur les travailleurs ou le climat de travail, ou va à l'encontre d'une politique ou du code de civilité établis dans l'organisation.

<p>FORMATION</p>	<p>Lorsqu'on désire informer l'ensemble des employés sur les attentes en matière de civilité et les habiliter à gérer la présence d'incivilités.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Lancer officiellement ou rappeler les grandes lignes de la politique ou le code de civilité de l'entreprise. <input type="checkbox"/> Adopter une approche participative où les employés sont invités à partager leurs préoccupations. <input type="checkbox"/> Présenter des mises en situation d'incivilité et des façons adéquates d'y faire face.
<p>RENCONTRE INFORMELLE</p>	<p>Lorsqu'il y a une observation directe d'incivilité ou que l'on vous rapporte pour une première fois que les incivilités d'un employé ont un effet négatif sur les autres ou le climat de travail. Parfois, un simple rappel à l'ordre est suffisant.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> S'assurer de la discrétion du lieu de la rencontre. <input type="checkbox"/> Partager votre préoccupation en restant constructif : <ul style="list-style-type: none"> • Décrire le comportement indésirable observé ou rapporté; • Sensibiliser sur l'impact du comportement; • Clarifier votre attente en précisant le comportement alternatif désirable; • Rechercher l'accord de l'employé visé. <input type="checkbox"/> Lui fournir la possibilité de s'expliquer. <input type="checkbox"/> Exprimer votre confiance.
<p>COACHING PERSONNALISÉ ET PLAN D'AMÉLIORATION</p>	<p>Lorsqu'une personne doit acquérir de nouvelles façons d'être et qu'un accompagnement personnalisé est préféré. Le <i>coaching</i> individuel permet alors de cibler les comportements à améliorer, de fournir le soutien nécessaire à l'employé et d'élaborer un plan d'amélioration pour encadrer les changements souhaités. Le suivi du plan est crucial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Préparer et réaliser votre rencontre de <i>coaching</i> (clarification des objectifs et des attentes, anticipation de vos préoccupations, préparation d'une rétroaction constructive, réflexion sur les moyens possibles pour soutenir la personne, identification de questions à poser pour ouvrir le dialogue et susciter la participation de l'autre dans la recherche de solutions, précision des modalités de suivi, conclusion). <input type="checkbox"/> Assurer le suivi, reconnaître les progrès et ajuster le plan au besoin.
<p>MÉDIATION</p>	<p>Lorsque vous désirez que deux personnes en conflit engagent une discussion et s'entendent sur des solutions mutuellement satisfaisantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Faciliter le dialogue à l'aide d'une tierce personne (par l'entremise d'un conseiller RH de l'entreprise ou d'une ressource externe) : <ul style="list-style-type: none"> • Soutenir les parties dans la recherche de solutions et de moyens pour éviter que la situation ne se reproduise. <input type="checkbox"/> Assurer le suivi des ententes découlant de la médiation.

LES STRATÉGIES FORMELLES :

À utiliser alors que les incivilités continuent, malgré le soutien offert, et que leur impact affecte de manière importante les travailleurs et le climat de travail.

<p>RENCONTRE DE GESTION DE LA PERFORMANCE</p>	<p>Lorsqu'une personne continue d'adopter des comportements d'incivilité malgré le soutien déjà offert ou lorsqu'un comportement et son impact sont sévères.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Préparer et réaliser une rencontre plus formelle afin de rappeler tout ce qui a été fait jusqu'à maintenant, spécifier clairement que le comportement doit cesser dans un délai prescrit, faute de quoi des sanctions devront être appliquées. <input type="checkbox"/> Encore une fois, donner la chance à la personne de donner son point de vue. <input type="checkbox"/> Résumer et conclure en planifiant la prochaine rencontre de suivi.
<p>MESURES ADMINISTRATIVES</p>	<p>Lorsque l'employé ne semble pas être capable (aspect involontaire) de changer son comportement et que les impacts négatifs sont élevés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> • DÉPLACER l'employé sur un quart de travail ou une unité de travail qui nécessiterait moins d'interrelations. (Ex. : quart de nuit) • MUTER un employé qui pourra accomplir les fonctions de son poste dans un nouveau lieu de travail ou dans un autre établissement de l'entreprise, mais toujours en tenant compte de sa qualification professionnelle. Une mutation ne constitue pas une nomination. • MODIFIER L'HORAIRE DE TRAVAIL de manière à ce que les deux employés en conflit ne se rencontrent pas. <input type="checkbox"/> Si l'employé refuse les mesures d'accommodement administratives, il pourrait s'exposer à un congédiement administratif.
<p>MESURES DISCIPLINAIRES</p>	<p>Lorsque l'employeur désire sanctionner un comportement fautif de l'employé qui ne semble pas vouloir s'améliorer (aspect volontaire) et dont les impacts négatifs sont élevés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Les mesures disciplinaires visent à punir. Une gradation de sanctions comporte trois degrés : <ul style="list-style-type: none"> • la RÉPRIMANDE ÉCRITE OU VERBALE lorsque la faute est légère; • la SUSPENSION AVEC OU SANS SOLDE qui sanctionne une récidive ou une faute pour laquelle une réprimande serait insuffisante. La suspension est la perte d'une ou de plusieurs journées de travail à la suite d'un manquement disciplinaire; • le CONGÉDIEMENT, lorsque la conduite du salarié ne laisse voir aucune possibilité d'amendement, malgré de nombreuses tentatives de l'aider, ou que la gravité de la faute nécessite une rupture du lien d'emploi. <input type="checkbox"/> La mesure doit être conséquente avec la gravité du comportement sanctionné et tenir compte des facteurs atténuants et aggravants, s'il en est. <input type="checkbox"/> Lorsqu'une mesure disciplinaire grave est envisagée, une rencontre disciplinaire est tenue. L'employé peut être accompagné d'un représentant.