

EXAMEN FACTUEL DE LA PROMOTION D'UNE FONCTION PUBLIQUE RESPECTUEUSE

Craig Dowden, Ph. D.

15 MAI 2015



L'auteur du présent ouvrage, Craig Dowden, détient un doctorat en psychologie et se spécialise dans la conception et la prestation de programmes et services factuels de développement du leadership. Il consacre aussi du temps à examiner et à mener des recherches qui donnent un aperçu inestimable des enjeux les plus pressants auxquels font face les entreprises aujourd'hui. Craig partage aussi ses connaissances dans diverses publications à grand rayonnement, notamment Financial Post, Huffington Post, et Psychology Today. Pour en savoir plus à propos de Craig, visitez www.craigdowden.com, envoyez-lui un courriel à <u>craig@craigdowden.com</u> ou un gazouillis @craigdowden.

TABLE DES MATIÈRES

CONTEXTE	4	
INTRODUCTION	4	
UN MOT SUR L'OBJET DE L'EXAMEN	5	
DÉFINIR L'INCIVILITÉ	6	
COÛTS DE L'INCIVILITÉ	7	
INCIDENCES SUR LE RENDEMENT	8	
• Temps perdu	8	
Créativité	9	
Obligeance	9	
Observation finale sur le rendement	10	
INCIDENCES SUR LES ÉQUIPES	10	
NCIDENCES SUR LA SANTÉ PHYSIQUE		
INCIDENCES SUR LES CLIENTS		
INCIDENCES SUR LE DÉVOUEMENT ET L'ENGAGEMENT	11	
UN MOT SUR LES COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES	12	
RECOMMANDATIONS	13	
NOUS GÉRER NOUS-MÊMES	13	
Modèles de comportements exemplaires	14	
- Incarnez le changement que vous souhaitez pour le monde	14	
- Surveillez votre langage	14	
- Rangez votre « téléphone intelligent »	15	
- Sovez conscient des dangers de la communication électronique	15	

-	- Renforcez les attentes à l'égard de la civilité auprès des nouveaux	
	membres de votre équipe et de votre organisation	16
-	- Favorisez un sentiment de sécurité psychologique	16
• Recueil	lez la rétroaction	16
-	- Sollicitez la rétroaction	16
	Rétroaction tous azimuts	17
-	- Mesurez vos progrès	17
-	- Prenez des mesures correctives immédiates le cas échéant	18
-	Prenez toutes les plaintes au sérieux	18
GÉRER NOS ÉQU	UIPES ET NOS MINISTÈRES	19
• Recueil	lez la rétroaction	19
-	- Définissez la civilité dans votre équipe et votre organisation	19
-	· Sollicitez la rétroaction	19
	Rencontre aux niveaux supérieurs	19
-	- Réalisez des entrevues de départ	20
• Autres r	ecommandations	20
-	- Sensibilisation à l'égard des effets de l'incivilité dans le milieu de travail	20
-	 Les forums ouverts permettraient aussi aux cadres et aux employés de discuter des comportements appropriés en matière de communication électronique et de médias sociaux 	21
-	- Tenez compte de la civilité dans le recrutement	21
	- Élaborez des politiques de civilité en milieu de travail	
	- Utilisez des données organisationnelles pour déterminer les questions problématiques et les succès	22

CONTEXTE

Depuis plus de 30 ans, l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la Fonction publique du Canada (APEX) a joué un rôle important dans la promotion de l'excellence en leadership chez les cadres supérieurs de la fonction publique fédérale. Au cours de son histoire, l'APEX est devenue une voix crédible pour les cadres de la fonction publique et agit de façon proactive pour résoudre les problèmes auxquels ils font face.

Dans le cadre de cet engagement, l'APEX est restée au courant des tendances touchant les cadres supérieurs et le mieux-être au travail. Les résultats du Sondage 2012 de l'APEX sur le travail et la santé des cadres supérieurs, combinés au plus récent sondage 2014 auprès des employés de la fonction publique mettent en évidence que l'incivilité est à la hausse et se traduit par de nombreux défis pour les cadres de direction et les organisations qu'ils dirigent.

L'APEX comprend que les cadres supérieurs jouent un rôle crucial dans le traitement de cet enjeu du fait qu'ils exercent une influence notable dans leur division et direction générale respective. Reconnaissant cette réalité, l'APEX a fait réaliser le présent livre blanc pour offrir aux cadres un examen factuel de la civilité. Plutôt que de partager un modèle ou une approche, l'APEX a décidé d'examiner les éléments de preuve disponibles dans l'espoir de donner un cadre empirique et une boîte à outils permettant de construire un lieu de travail plus respectueux. L'objectif est d'aider les cadres supérieurs dans leur quête du leadership et de l'excellence organisationnelle tout en appuyant la croissance et en développant les personnes et les organisations qu'ils servent.

INTRODUCTION

« Il faut pallier au plus vite le problème croissant de l'incivilité en milieu de travail, car des milieux de travail irrespectueux peuvent avoir des répercussions négatives sur l'ensemble de l'organisation en empoisonnant le bien-être psychologique et physique, la motivation d'apprendre et la productivité des travailleurs.

Le climat organisationnel regrettable qui en résulte peut contribuer à la limite à l'incapacité de l'organisation de demeurer concurrentielle. » (Page 242)¹

La civilité dans la fonction publique fédérale est un enjeu qui revêt une importance croissante. Au cours des dernières années, de multiples sondages ont mis en évidence que les comportements irrespectueux sont malheureusement monnaie courante à tous les échelons du gouvernement². Bien que la définition et les critères de l'incivilité évoluent, ces sondages soulignent régulièrement la façon dont les employés et les cadres déclarent être témoins et la cible de paroles et de comportements irrespectueux.

En février 2015, les résultats du sondage triennal auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) ont été publiés par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Près des trois quarts de la fonction publique fédérale (71 %) ont répondu, ce qui fournit une confiance extrême en la généralisabilité des résultats.

¹ Reio, T. Jr. et Ghosh, R. (2009). <u>Antecedents and outcomes of workplace incivility: Implications for Human Resource Development Research and Practice</u>. Human Resource Development Quarterly, 20, 237-264.

² Les derniers résultats (2015) du sondage triennal auprès des fonctionnaires fédéraux ainsi que le sondage 2012 de l'APEX sur le travail et la santé des cadres supérieurs le confirment.

Dans l'ensemble, vingt pour cent des employés ont déclaré avoir été victimes de harcèlement dans leur milieu de travail au cours des deux dernières années. Les formes les plus courantes comprenaient des commentaires désobligeants, un traitement injuste et être exclu ou ignoré. Les principaux auteurs de ces comportements incivils étaient des superviseurs ou des pairs. De fait, 63 % des personnes ayant déclaré avoir été harcelées ont dit que les gens en situation d'autorité étaient responsables.

Le sondage a aussi mis en évidence un énorme manque de confiance à l'égard de la haute direction. Tandis que les trois quarts des répondants (75 %) avaient des opinions favorables à l'égard de leur superviseur immédiat, seulement la moitié (50 %) avait les mêmes impressions favorables de leurs hauts dirigeants. Moins de la moitié des employés (47 %) estimait que la haute direction communique efficacement les renseignements essentiels aux employés de première ligne. Sans doute le plus troublant est le fait que moins de la moitié des répondants croyait que la haute direction résoudrait les préoccupations soulevées dans le sondage.

Les cadres rapportent des défis similaires. Dans le plus récent sondage sur le travail et la santé des cadres supérieurs (2012) de l'APEX, un cadre sur cinq a indiqué avoir été harcelé verbalement au cours des 12 derniers mois. Dix pour cent ont déclaré qu'il existait un manque de respect et civilité dans leur milieu de travail.

Face à cette tendance préoccupante, l'APEX a décidé d'aborder de manière proactive ce besoin actuel et émergent en parrainant le présent livre blanc, qui examine l'état actuel de la recherche sur la civilité en milieu de travail. Ce document constitue un dossier factuel pour expliquer l'importance de promouvoir et de maintenir un milieu de travail respectueux, et met en lumière les répercussions négatives de tolérer l'incivilité sans intervenir.

Le document est divisé en trois sections. La première se penche sur la fréquence et l'intensité des comportements irrespectueux. La deuxième section met en évidence les coûts de ces comportements irrespectueux aux plans émotionnel, comportemental et physique. Enfin, le document se termine par une série de recommandations et de stratégies factuelles, que les cadres supérieurs peuvent utiliser et, le cas échéant, mettre en œuvre dans leur ministère.

UN MOT SUR L'OBJET DE L'EXAMEN

Compte tenu de l'éventail des définitions utilisées dans les sondages antérieurs, une première étape essentielle consiste à définir les paramètres du présent livre blanc. Le changement au fil du temps de la définition du harcèlement est le défi qui se pose dans toute discussion sur les résultats des SAFF précédents. Cela rend la comparaison croisée des résultats à la fois difficile, et déconseillée d'un point de vue méthodologique.

Cela dit, le livre blanc va au-delà du harcèlement et examine les comportements incivils et irrespectueux de façon plus large. Il s'agit d'une décision délibérée, la recherche indiquant que les paroles et comportements subtils et moins « évidents » ont une incidence similaire sur les individus que des formes comportementales extrêmes³. En outre, élargir la portée du document peut attirer l'attention sur les comportements les plus courants, mais tout aussi nuisibles qui sèment le chaos dans une organisation et parmi ses employés.

Les comportements incivils sont beaucoup plus courants et constituent une menace encore plus importante pour la culture organisationnelle puisque ces comportements peuvent être normalisés ou compris comme étant des comportements acceptables. On n'a qu'à examiner le plus récent sondage auprès des fonctionnaires

³ Christine Pearson et Christine Porath (2009). *The Cost of Bad Behavior. Portfolio Publishing.*

fédéraux (SAFF) où l'une des principales raisons pour lesquelles les répondants n'ont pas déposé une plainte officielle était parce qu'ils n'étaient pas certains que ces incidents nécessitaient une telle mesure.

Enfin, bien que des politiques et lignes directrices détaillées existent sur la façon dont les employés devraient traiter des plaintes de harcèlement et de discrimination, on ne peut pas en dire autant quand il s'agit de traiter des comportements irrespectueux.

DÉFINIR L'INCIVILITÉ

L'une des définitions de l'incivilité les plus citées, et qui sera également utilisée dans le cadre du présent examen, a été proposée par Christine Pearson et Christine Porath, deux spécialistes de réputation internationale en la matière. Elles définissent l'incivilité comme :

« L'échange de paroles et la manifestation de comportements inconsidérés d'apparence anodine qui violent les normes conventionnelles de conduite en milieu de travail. » (page 12)⁴

Un élément important de la définition ci-dessus est l'expression « d'apparence anodine » qui met en évidence l'ambiguïté que ces comportements peuvent créer quant à l'intention et au tort potentiel. L'incivilité constitue un comportement grossier, insensible, irrespectueux, et irréfléchi manifesté à l'égard des individus.

Des sondages réalisés sur le niveau de civilité dans les milieux de travail en Amérique du Nord reflètent les résultats présentés dans le SAFF. En l'espace de 10 ans, l'incidence de l'incivilité a doublé, la moitié de tous les employés de l'ensemble des organisations et des secteurs indiquant avoir été traités brutalement au moins une fois par semaine au bureau. En 2011, 50 % pour cent des employés divulguaient qu'ils étaient traités rudement au moins une fois par semaine, proportion qui a doublé de 1998⁵.

Les experts ont proposé plusieurs causes possibles de cette hausse de l'incivilité. Il s'agit notamment de la réduction des effectifs, la réingénierie, les compressions budgétaires, la pression face à la productivité améliorée, et le fait de travailler dans un environnement de travail autocratique⁶. Chacun de ces facteurs susceptibles d'y contribuer peut être lié à des changements récents ou passés qui ont touché la fonction publique fédérale.

Des recherches récentes⁷ nous ont permis de mieux comprendre, du point de vue pratique, l'incivilité en identifiant les comportements concrets que les gens jugent irrespectueux. Il convient de noter que cette perspective découle d'observations faites par les superviseurs et les employés de première ligne. Les formes les plus fréquentes de l'incivilité comprennent :

⁴ Pearson C., et Porath, C. (2009). <u>The Cost of Bad Behavior</u>. Portfolio Publishing

⁵ Voir Pearson C., et Porath, C. (2009). <u>The Cost of Bad Behavior</u> et Porath C., et Pearson, C. (2013). <u>The price of incivility</u>. <u>Harvard Business Review</u> pour plus de renseignements.

Veuillez consulter Baron, R.A., & Neuman, J.H. (1996). <u>Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes.</u> <u>Aggressive Behavior</u>, 22, 161-173 et Pearson C., et Porath, C. (2009). <u>The Cost of Bad Behavior</u>. <u>Portfolio Publishing</u>.

⁷ Reio, T. Jr. et Sanders-Reio, J.(2011). <u>Thinking About Workplace Engagement: Does Supervisor and Coworker Incivility Really Matter?</u>
Advances in Developing Human Resources, 13, 462-478.

- · Négliger d'éteindre les téléphones cellulaires
- · Dire du mal de quelqu'un en son absence
- · Douter du jugement de quelqu'un
- · Mettre de côté ou ignorer une opinion exprimée
- S'approprier le travail ou les idées de quelqu'un d'autre
- · Faire des remarques désobligeantes.

Des recherches anecdotiques⁸ fournissent encore plus d'exemples de ces comportements négatifs :

- · Blâmer les autres plutôt que d'accepter la responsabilité
- · Consulter ses courriels ou texter pendant une réunion
- Utiliser le courriel pour envoyer un message difficile pour éviter de faire face à la personne
- Ne pas dire « s'il vous plaît » ou « merci »
- Ne pas écouter pendant une réunion ou une conversation
- Parler pour couvrir le son de la voix de quelqu'un ou dénigrer quelqu'un.

COÛTS DE L'INCIVILITÉ

Bien que les exemples donnés ci-dessus puissent sembler ne pas porter à conséquence, et peut-être même banals, comme nous allons le voir, les recherches montrent que ces comportements ont des incidences négatives considérables sur une personne, l'équipe, et l'organisation.

Tout d'abord, les recherches antérieures indiquent que les personnes qui estiment avoir été traitées de façon irrespectueuse cherchent à obtenir justice⁹. En fait, 94 % des personnes qui subissent des incivilités se vengent des personnes délinquantes d'une certaine façon (par ex., « oublier » de faire suivre un courriel ou de transmettre un message téléphonique urgent). Cela met en lumière l'importance d'être conscient des répercussions de ses actes sur les autres.

Le résultat le plus fascinant de cette recherche est que le même nombre de personnes ciblées signale le désir de se venger de l'organisation (88 %). Cela démontre que les victimes de comportement irrespectueux ont tendance à ne pas distinguer entre la personne délinquante et l'organisation; les deux sont jugées tout aussi coupables. En fait, l'organisation est considérée comme complice consentant. Les organisations qui ne font rien pour enrayer l'incivilité sont à risque de subir les conséquences des actes de leurs employés.

⁸ Pearson C., et Porath, C. (2009). *The Cost of Bad Behavior. Portfolio Publishing*.

⁹ Pearson C., et Porath, C. (2009). *The Cost of Bad Behavior.* Portfolio Publishing.

Malgré les arguments moraux qui militent en faveur de la création et du maintien d'un milieu de travail respectueux, les recherches montrent que les personnes qui travaillent dans des environnements qui favorisent l'incivilité en assument des coûts émotionnels, physiques et comportementaux énormes. Les pages suivantes offrent un résumé des recherches à ce jour.

INCIDENCES SUR LE RENDEMENT

Nombre de recherches appliquées semblent indiquer que l'incivilité touche le rendement de l'individu, de l'équipe et de l'organisation de diverses manières. Environ les deux tiers des employés déclarent que leur rendement a diminué à force d'être victimes d'incivilité. De même, près de la moitié (48 %) des employés qui ont été victimes d'incivilité de la part de collègues étaient beaucoup plus susceptibles de réduire leurs efforts au travail¹⁰.

Trente-huit pour cent ont également noté avoir volontairement réduit la qualité de leur travail. Le mot clé ici est volontairement, car il indique que c'était une décision délibérée de la part des employés.

D'autres recherches mettent en évidence les incidences plus importantes et particulières de l'incivilité en matière de rendement.

TEMPS PERDU

Le temps est une ressource inestimable et non renouvelable, ce qui influe directement sur notre capacité de tenir nos engagements personnels et professionnels. Dans la fonction publique d'aujourd'hui, le temps est précieux du fait que les employés déplorent le défi d'être de plus en plus appelés à faire plus avec moins. Les résultats les plus récents du SAFF semblent indiquer que 48 pour cent des répondants aient identifié cet aspect comme un défi majeur.

Les comportements irrespectueux grugent sur notre temps de manières diverses. Tout d'abord, 47 % des personnes déclarent avoir réduit volontairement le temps passé au bureau à la suite d'un incident d'incivilité. Moins de temps au bureau signifie moins de temps passé à terminer le travail assigné.

Même lorsque ces personnes sont physiquement présentes au travail, des complications s'ensuivent. Quatrevingts pour cent des employés ont déclaré avoir perdu du temps de travail parce qu'ils étaient préoccupés par l'incident. Près des deux tiers des personnes ont dit avoir perdu du temps à chercher à éviter la personne incivile.

Les recherches menées par le site « badbossology.com » révèlent que la plupart des employés passent 10 heures ou plus de temps de travail par mois à se plaindre ou écouter d'autres se plaindre à propos de leurs superviseurs. Près d'un tiers ont passé 20 heures ou plus par mois à cette activité. Ce temps perdu diminue le moral en milieu de travail, et, en dernier ressort, la productivité en souffre aussi.

Porath C. et Pearson, C. (2013). <u>The price of incivility</u>. <u>Harvard Business Review</u>. Il convient de noter que d'autres chercheurs ont trouvé une relation similaire, notamment Sakurai, K. et Jex, KM (2012). <u>Coworker incivility and incivility targets' work effort and Counterproductive Work Behaviors: The moderating role of supervisor social support</u>. <u>Journal of Occupational Health Psychology</u>, 17, 150-161.

Une dernière statistique est particulièrement pertinente pour les cadres supérieurs de la fonction publique fédérale. Des recherches antérieures ont montré que les dirigeants des entreprises Fortune 1000 consacrent en moyenne sept semaines chaque année à la résolution des conflits touchant les employés. Étant donné le lien entre les comportements irrespectueux et les conflits, la détermination des moyens de rehausser le niveau de civilité dans la fonction publique fédérale se traduit par des gains potentiels énormes du point de vue de la gestion de notre temps et du moral des employés.

CRÉATIVITÉ

Christine Porath et Amir Erez ont conçu une série d'expériences de qualité pour examiner l'incidence de l'incivilité sur nos niveaux de créativité¹¹. Dans un cas, les participants ont été traités brutalement par un « étranger » (qui était en fait un membre de l'équipe de recherche) alors qu'ils se rendaient à l'étude. Dans un autre test, les recrues ont observé un « participant » (qui était, encore une fois, un complice) se voir réprimander pour son retard.

Fait intéressant, la créativité a baissé indépendamment du fait que le participant était la cible ou le témoin du comportement irrespectueux. Dans le premier cas, les participants ont proposé 39 % moins d'idées créatives que ceux qui n'avaient pas été témoins de l'incivilité. Dans ce dernier cas, leur créativité a diminué de 50 % au moment d'observer l'incivilité juste avant d'entreprendre leur tâche.

Une autre constatation solide touche les idées exprimées par les participants qui étaient beaucoup moins originales. Par exemple, lorsqu'on leur a demandé de proposer des utilisations possibles d'une brique, les participants dans la situation de comportement irrespectueux ont offert des suggestions comme « construire une maison », « construire un mur » ou « construire une école ». Les participants qui avaient été traités avec respect ont fait preuve de beaucoup plus de créativité, en proposant des idées comme « vendre la brique sur eBay », « l'utiliser comme un but pour jouer au soccer dans la rue » ou « la décorer comme un animal et en faire cadeau à un enfant ».

OBLIGEANCE

Dans le cadre des mêmes expériences citées ci-dessus, les chercheurs étaient également curieux de déterminer si le fait d'être témoins ou victimes de l'incivilité avait une incidence sur la propension des participants à s'entraider. Plus précisément, ils voulaient voir si les participants allaient aider un « étranger » (par ex., un acteur engagé par l'équipe de recherche) qui avait « accidentellement » laissé tomber quelque chose.

Une fois de plus, les participants qui ont été témoins ou la cible directe de comportements irrespectueux étaient beaucoup moins susceptibles d'offrir de l'aide à une personne dans le besoin par rapport à leurs homologues qui avaient été traités de façon respectueuse. Ce qui est particulièrement fascinant à propos de ces résultats est que la personne qui avait besoin d'aide n'avait aucun lien direct avec la personne qui a démontré le comportement incivil. Pourtant, les participants qui avaient été victimes d'incivilité avaient décidé de ne pas aider. Cela démontre à quel point l'agressivité engendre l'agressivité et peut créer un cercle vicieux de remettre la monnaie de la pièce par voie d'un comportement négatif.

¹¹ Veuillez consulter Porath, C.L. et Erez, A. (2007). <u>Does rudeness matter? The effects of rude behavior on task performance and helpfulness.</u> Academy of Management Journal, 50, 1181-1197 et Porath, C.L. et Erez, A. (2009). <u>Overlooked but not untouched: How incivility reduces onlookers' performance on routine and creative tasks.</u> Organizational Behavior and Human Decision Processes pour plus de détails.

OBSERVATION FINALE SUR LE RENDEMENT

Une des principales conclusions de ces recherches est que les incidences négatives de l'incivilité sont essentiellement les mêmes, peu importe que la personne ait été un témoin ou la cible du comportement. Cela a des répercussions énormes, laissant entendre que toutes les occurrences de ces comportements s'étendent bien au-delà des personnes directement visées.

INCIDENCES SUR LES ÉQUIPES

L'incivilité a également des incidences énormes sur le niveau d'énergie, d'engagement émotionnel, et le rendement des équipes de travail. Lorsque l'on compare les équipes les plus respectueuses avec celles les moins respectueuses, les gains suivants ont été reconnus¹².

Équipes respectueuses :

- Démontrent un niveau d'énergie supérieur de 26 %.
- Sont 30 % plus susceptibles de se sentir motivées et enthousiastes face à l'acquisition de nouvelles compétences et au fait d'être exposées à de nouvelles idées.
- Éprouvent 30 % plus de vitalité.
- Expriment 36 % plus de satisfaction au travail et sont 44 % plus dévouées à leur organisation.
- Comptent des membres dont le rendement est évalué de façon nettement plus élevée (par ex., 20 % d'amélioration) par leurs superviseurs par rapport aux personnes qui font partie des équipes les moins respectueuses de l'organisation.

Un dernier point devrait être mentionné à l'égard des effets de l'incivilité sur les équipes. Comme indiqué dans la section précédente, un temps de travail considérable est perdu du fait que les employés touchés réduisent la quantité et la qualité du temps passé au bureau. Cela exige que le reste des membres de leur équipe doive prendre la relève. Les baisses du rendement et de l'engagement au travail sont susceptibles de se manifester dans les équipes qui vivent ces circonstances.

INCIDENCES SUR LA SANTÉ PHYSIQUE

Les incidences de l'incivilité s'étendent bien au-delà du rendement. Plusieurs études récentes mettent en évidence la façon dont les rapports de supervision négatifs ont des effets néfastes sur notre santé physique.

Bien que certaines recherches aient montré que l'incivilité au travail diminuait la santé physique perçue des employés¹³, d'autres études ont établi des liens plus directs.¹⁴

¹² Pearson, C., & Porath, C. (2009). *The cost of bad behavior*. *Portfolio Publishing*.

¹³ Reio, T. Jr., & Ghosh, R. (2009). <u>Antecedents and outcomes of workplace incivility: Implications for Human Resource Development Research and Practice</u>. <u>Human Resource Development Quarterly</u>, 20, 237-264.

¹⁴ Lim, S., Cortina, L.M., & Magley, V.J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health. *Journal of Applied Psychology*, 93, 95-107.

Dans une étude, une équipe de chercheurs britanniques a sondé un groupe d'employés ayant travaillé pour deux superviseurs différents tous les deux jours¹⁵. Dans ce scénario, les employés avaient une relation positive avec un superviseur et une relation négative avec un autre.

Pour vérifier l'incidence de ces différents superviseurs sur la santé physique des employés, l'équipe de recherche a mesuré leur tension artérielle. La tension artérielle des employés avait augmenté de façon significative les jours au cours desquels les employés avaient travaillé avec le « mauvais patron ». Compte tenu des différents problèmes liés à l'hypertension comme les maladies cardiaques, un AVC, et l'insuffisance rénale, les répercussions sur la santé que révèle cette étude sont énormes.

On a utilisé ce travail novateur dans une autre étude qui a examiné les effets à long terme de l'exposition à un leader toxique¹⁶. Dans ce cas, on a suivi les employés sur une période de 15 ans afin d'examiner le lien entre la qualité de la relation de supervision et l'occurrence de maladies coronariennes. Les employés ayant eu une relation difficile avec leur patron (par ex., absence de soutien affectif) étaient 30 pour cent plus susceptibles de développer une maladie coronarienne. Ce qui était particulièrement révélateur de cette relation réside dans le fait que le résultat était similaire même après avoir éliminé les principaux facteurs de risque, notamment la charge de travail perçue, le niveau d'activité, l'éducation, la classe sociale, le revenu et le statut du rapport de supervision.

INCIDENCES SUR LES CLIENTS

Les ministères interagissent régulièrement les uns avec les autres ainsi qu'avec d'autres « clients » dans la réalisation de leur mission. Les recherches en matière de civilité démontrent que des comportements irrespectueux ont une incidence négative sur ces relations avec les intervenants. Plus précisément, un quart des personnes ayant été la cible d'incivilité ont admis reporter leurs frustrations sur les clients¹⁷. Une fois de plus, cela met en lumière la nature insidieuse des comportements irrespectueux et leur effet d'entraînement sur d'autres secteurs et individus bien au-delà de l'incident immédiat.

INCIDENCES SUR LE DÉVOUEMENT ET L'ENGAGEMENT

L'incivilité a également une incidence sur l'intérêt et la volonté des employés de demeurer dans leur organisation. Soixante-dix-huit pour cent des participants ont indiqué que leur engagement envers l'organisation avait diminué dans la foulée d'un traitement incivil¹⁸. Des recherches antérieures ont également indiqué que les victimes de comportements irrespectueux ont tendance à déclarer une satisfaction au travail¹⁹ moindre et un degré supérieur d'intention de quitter leur emploi,²⁰ lorsqu'exposées à un tel comportement. Dans les faits, 12 % quittent leur emploi par la suite²¹.

¹⁵ Wager, N., Fieldman, G., & Hussey, T. (2003). The effect on ambulatory blood pressure of working under favourably and unfavourably perceived supervisors. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 468-474.

Nyberg, A., Alfredsson, L., Theorell, T., Westerlund, H., Vahtera, J., & Kivimaki, M. (2008). Managerial leadership and ischaemic heart disease among employees: the Swedish WOLF study. Occupational and Environmental Medicine, 66, 51-55.

¹⁷ Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. Harvard Business Review.

¹⁸ Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*.

¹⁹ Penney, L., & Spector, P. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.

²⁰ Lim, S., Cortina, L.M., & Magley, V.J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health. Journal of Applied Psychology, 93, 95-107

²¹ Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*.

Compte tenu de ce qui précède, si la fonction publique fédérale souhaite devenir un employeur de choix pour les meilleurs talents, la prise de mesures visant à édifier une culture respectueuse devrait être très bénéfique du fait que les personnes qui sont victimes de traitements incivils présentent un risque de fuite nettement plus élevé.

Du point de vue de l'engagement, des recherches antérieures²² ont révélé que des niveaux élevés de comportements irrespectueux face à face entraîne une baisse considérable du niveau d'engagement des employés. Une récente intervention visant à rehausser la civilité a constaté que la réduction des occurrences de comportements irrespectueux était liée à un engagement accru²³.

L'incivilité a également une incidence sur l'engagement des employés en diminuant la conscience sociale de l'organisation. Comme son nom l'indique, la conscience sociale de l'organisation est un comportement qui, en sus du rôle normalement attendu, est hautement apprécié et dépasse les attentes. Les recherches ont découvert que l'incivilité au travail réduit la conscience sociale de l'organisation puisque l'engagement affectif (soit l'attachement émotionnel) des employés à l'égard de l'employeur diminue par suite d'un tel incident²⁴.

Une autre constatation importante de ces recherches est que les personnes qui ont une conscience professionnelle élevée sont particulièrement sensibles aux effets négatifs de l'incivilité. Cela laisse entendre que de nombreux employés à haut potentiel (soit ceux qui sont davantage préoccupés de faire un travail de bonne qualité, sérieusement et avec vigilance) ressentent ces effets de manière plus marquée.

UN MOT SUR LES COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES

Notre dépendance croissante à l'égard des communications électroniques crée un risque potentiel élevé de mauvaise communication. Les recherches antérieures²⁵ ont démontré que l'absence de rétroaction instantanée, combinée à l'absence d'indices non verbaux (par ex., le ton de la voix et le langage corporel) débouche sur la possibilité que les employés puissent mal interpréter des messages anodins. Sans cette information contextuelle essentielle, les messages peuvent être perçus de nature grossière ou blessante.

Un autre défi est que les gens ont tendance à dire et faire des choses en ligne qu'ils ne feraient pas en personne, que l'on connaît autrement comme « l'effet de désinhibition en ligne »²⁶. Cela est dû au fait que les contraintes associées aux comportements normaux sont beaucoup moins évidentes en ligne, ce qui accroît le risque d'agir de façon irrespectueuse.

²² Reio, T.G., et Sanders-Reio, J. (2011). Thinking About Workplace Engagement: Does Supervisor and Coworker Incivility Really Matter? Advances in Developing Human Resources, 13, 462-478.

²³ Osatuke, K., Moore, S.C., Ward, C., Dyrenforth, S.R., et Belton, L. (2009). Civility, Respect, Engagement in the Workforce (CREW): Nationwide organization development intervention at Veterans Health Administration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45, 384-410

²⁴ Taylor, S.G., Bedeian, A.G., et Kluemper, D.H. (2012). Linking workplace incivility to citizenship performance: The combined effects of affective commitment and conscientiousness. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 878-893.

²⁵ Byron, K. (2008). Carrying too heavy a load? The communication and miscommunication of emotion by email. Academy of Management Review, 33, 309-327.

²⁶ Suler, J. (2004). The online disinhibition effect. Cyberpsychology and Behavior, 7, 321-326.

Les recherches ont commencé à examiner si les effets négatifs de l'incivilité dépassent les interactions interpersonnelles. Une étude récente²⁷ a confirmé que les effets de la grossièreté sont aussi ressentis dans les communications en ligne. Les participants avaient été recrutés pour accomplir une série de tâches de résolution de problèmes pour lesquelles les instructions et la rétroaction avaient été transmises par courriel uniquement. À différents moments, le « superviseur » communiquait soit de façon favorable (par ex., « j'apprécie vraiment votre aide avec ces tâches. », « j'apprécie vraiment vos efforts à l'égard de ces tâches »), soit de manière incivile (par ex., « je ne pouvais être moins confiant en votre capacité, mais voici tout de même la prochaine série » et « Essayez donc les tâches suivantes, petit génie »).

Les résultats ont révélé que le superviseur rigide engendrait des niveaux d'énergie plus faibles et des effets négatifs plus élevés en comparaison avec les superviseurs conciliants. Plus important encore, les interactions irrespectueuses ont, de la même façon, contribué à d'importantes baisses de rendement et d'engagement. Cela laisse entendre que la civilité vécue dans le contexte des médiums électroniques a le même effet néfaste que celle vécue en personne.

Comme l'a noté l'équipe de recherche, cet effet a été ressenti malgré une exposition très limitée au traitement irrespectueux (soit 15 minutes). On peut supposer qu'une exposition prolongée peut engendrer des déficits d'énergie, d'engagement et de rendement plus marqués.

Compte tenu de l'utilisation accrue d'autres plates-formes de médias sociaux, comme Twitter, où la concision est clé, les incidences de la grossièreté perçue peuvent être encore plus répandues.

RECOMMANDATIONS

L'examen ci-dessus a mis en évidence les effets profonds et dommageables des milieux de travail caractérisés par des comportements irrespectueux. Même une exposition à court terme peut entraîner des conséquences troublantes. La dernière section fournit plusieurs stratégies et interventions factuelles que les cadres peuvent mettre à profit au niveau individuel et organisationnel pour favoriser un milieu de travail respectueux.

Une mise en garde importante s'impose. Les recommandations qui suivent ne sont pas présumées être normatives. Les différences culturelles ainsi que la variété de cadres et de politiques opérationnels d'un ministère à l'autre peuvent rendre difficile ou impossible l'adoption de certaines stratégies. En outre, il convient de noter qu'il n'est ni prévu ni réaliste que les cadres puissent mettre en œuvre toutes ces idées. Au contraire, l'objet de la présente section est d'offrir des tactiques possibles susceptibles de bien s'inscrire dans la culture actuelle de la division ou du ministère. Dans les cas où la complémentarité est faible, il est à espérer que l'esprit de ces idées puisse faire germer d'autres possibilités susceptibles d'être adoptées avec succès.

Les recommandations présentées dans la présente section se divisent en deux catégories. La première section porte sur les comportements pouvant être adoptés et les initiatives pouvant être prises au niveau individuel. Les autres suggestions touchent l'équipe, la division et le ministère.

RAPPORT DE L'APEX —

²⁷ Giumetti, G.W., Hatfield, A.L., Scisco, J.L., Schroeder, A.N., Muth, E.R., & Kowalski, R.M. (2013). What a Rude E-Mail! Examining the Differential Effects of Incivility Versus Support on Mood, Energy, Engagement, and Performance in an Online Context. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 297–309.

NOUS GÉRER NOUS-MÊMES — Quelles mesures les cadres supérieurs de la fonction publique fédérale peuvent-ils prendre pour s'assurer qu'ils montrent l'exemple à leurs employés par leurs paroles et leurs actions respectueuses?

MODÈLE DE COMPORTEMENTS EXEMPLAIRES

INCARNEZ LE CHANGEMENT QUE VOUS SOUHAITEZ POUR LE MONDE – Le romancier russe Léon Tolstoï est l'auteur de la phrase célèbre « Tout le monde pense à changer le monde, mais personne ne pense à se changer. » Les faits laissent à penser que le fait d'épouser la déclaration de Tolstoï peut s'avérer vraiment bénéfique pour les cadres et les organisations, ce qui touche aussi l'aspect de la civilité. Forte de son expérience et de ses recherches, McKinsey & Company estime que la moitié de tous les efforts de transformation organisationnelle sont insuffisants soit parce que les hauts dirigeants ne parviennent pas à agir comme modèle du changement, soit parce que les gens dans l'organisation sont autorisés à défendre le statu quo²⁸.

Une autre étude récente atteste de la puissance des modèles positifs sur le comportement. Dans le cadre de l'expérience réalisée, les participantes étaient invitées à prononcer un discours devant un auditoire. Dans un des scénarios, il y avait un portrait d'une chef de file de renom sur le mur arrière (par ex., Hilary Clinton). Aucun portrait n'a été utilisé dans le scénario témoin. Les chercheurs ont constaté que les participantes exposées au modèle sexo spécifique ont parlé bien plus longtemps. Plus important encore, les spectateurs ont évalué leur discours beaucoup plus efficace du point de vue du langage corporel et de la fluidité comparativement au discours des participantes qui n'avaient pas de photos. L'équipe a laissé entendre que ces résultats démontrent à quel point la visualisation de modèles féminins peut inspirer la démonstration d'un leadership plus fort chez les leaders féminins²⁹.

La possibilité que le comportement irrespectueux des hauts dirigeants puisse encourager et encourage de fait l'expression de comportements similaires chez leurs subordonnés directs est confirmée par les recherches récentes, qui ont démontré que le quart des gestionnaires ayant reconnu avoir eu un comportement irrespectueux a noté avoir agi de cette façon parce que leurs propres superviseurs traitaient leurs employés d'une manière similaire³⁰. Compte tenu de cette relation, le pouvoir d'être un modèle positif ne peut être sous-estimé.

Les employés se tournent vers les hauts dirigeants pour savoir « comment les choses fonctionnent ici ». Les personnes qui aspirent à assumer des responsabilités accrues (par ex., devenir des leaders eux-mêmes) perçoivent leur superviseur immédiat et leurs hauts dirigeants comme modèles pour leur développement. Les employés de première ligne peuvent supposer que leurs cadres de direction ont réussi à être nommés à leur poste en adoptant certains comportements. En émulant ces comportements observés, les employés de première ligne peuvent penser qu'ils peuvent aussi rallier les rangs supérieurs.

SURVEILLEZ VOTRE LANGAGE — Même s'il s'agit d'une expression courante de la part des parents, il semble que cet énoncé s'applique bien au-delà de notre enfance. Beaucoup de recherches démontrent comment les paroles que nous utilisons pour décrire des situations et des gens peuvent avoir de profondes répercussions sur notre expérience. Cet effet de levier peut également avoir une incidence sur notre niveau de civilité.

²⁸ Keller, S. & Price, C. (2011). Organizational health: The ultimate competitive advantage. McKinsey Quarterly, June.

²⁹ Latu, I., Mast, M., Lammers, J., and Bombari, D. (2013). Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks. Journal of Experimental Social Psychology, 49, 444-448.

Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. Harvard Business Revlew.

Dans le cadre d'une expérience simple, mais très révélatrice³¹, John Bargh et ses collègues ont réparti des participants en deux groupes pour accomplir une tâche, soit créer une phrase à partir d'un groupe de mots présenté dans le désordre (par ex., « règle, respecte, or, la » se transforme en « respecte la règle d'or »). Les participants ignoraient que cette tâche était essentiellement une diversion utilisée pour présenter des mots susceptibles d'influencer ou marquer le comportement, les pensées ou les capacités du sujet.

Dans cette étude, les participants étaient affectés à l'un des deux groupes. Un groupe devait travailler avec des phrases remplies de mots relatifs à l'incivilité comme « porter atteinte », «déranger», « grossier » et « enfreindre ». Dans l'autre groupe, les mélanges incluaient des mots relatifs à la bonté et à la politesse comme « patiemment », « apprécier » » et « courtois ».

Une fois le jeu de mots terminé, les participants étaient invités à se rendre au bout du couloir pour recevoir la série d'instructions suivante. Une fois arrivés, un autre « participant » (qui était en fait un membre de l'équipe de recherche) se lançait dans une longue discussion avec l'expérimentateur en charge. Ce « retard » visait à vérifier l'incidence des types de mélanges de mots sur la rapidité avec laquelle les participants s'immisceraient dans la conversation et l'interrompraient.

Bargh et son équipe ont découvert que ceux qui avaient été influencés par des mots à connotation « grossière » avaient interrompu beaucoup plus rapidement que ceux qui avaient travaillé avec des mots associés à la « politesse ». En fait, tandis que le premier groupe avait tendance à interrompre après environ 5 minutes, la vaste majorité des membres de l'autre groupe n'avait pas interrompu du tout (c'est-à-dire après la période de 10 minutes maximum imposée).

RANGEZ VOTRE «TÉLÉPHONE INTELLIGENT» — L'utilisation de téléphones cellulaires constitue une forme importante et fréquente de comportement irrespectueux dans nos milieux de travail. Les cadres supérieurs peuvent tirer profit du fait de ranger leur appareil dans le cadre de rencontre avec les membres de leur équipe, soit individuellement, soit en groupe. Cela peut rehausser le niveau de civilité dans votre sphère d'influence immédiate. Mieux encore, inculquez la pratique de réunions sans téléphone et encouragez les autres à suivre l'exemple.

Des recherches récentes laissent entendre que les téléphones intelligents minent notre capacité à communiquer avec les autres. Dans une étude fascinante³², les chercheurs voulaient voir comment la simple présence d'un téléphone intelligent influençait la dynamique conversationnelle et relationnelle entre deux personnes. Pour valider cette idée, deux scénarios ont été conçus. Dans un groupe, les participants participaient à une conversation de 15 minutes à une table vide. Dans le second, un dispositif de communication électronique avait été placé bien en vue.

Les résultats ont révélé que la simple présence d'un appareil mobile avait une incidence négative sur le niveau de confiance entre les parties. L'évaluation de la qualité de la relation était aussi nettement inférieure en présence d'un téléphone cellulaire. Un résultat particulièrement important est que l'incidence de la présence du cellulaire était singulièrement marquée lorsque les personnes étaient engagées dans un dialogue utile ou réfléchi par opposition à une conversation informelle.

SOYEZ CONSCIENT DES DANGERS DE LA COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE

 La transmission de messages de façon électronique compromet notre capacité d'exploiter les sources d'interprétation essentielles comme le langage corporel et le ton de la voix, ce qui peut donner lieu à une mauvaise communication. Si les cadres ne sont pas du tout certains de la façon dont un message sera

RAPPORT DE L'APEX —

³¹ Bargh, J.A., Chen, M., et Burrows, L. (1996). Automaticity of social behaviour: Direct effects of trait construct and stereotype-activation on action. Journal of Personality and Social Psychology, 71, 230-244.

³² Przybylski, A.K., & Weinstein, N. (2012). Can you connect with me now? How the presence of mobile communication technology influences face-to-face conversation quality. *Journal of Social and Personal Relationships*, 1–10.

interprété, il vaut mieux prendre le téléphone ou, mieux encore, rencontrer la personne. Même si cela peut signifier plus de temps à court terme, cela en vaut la peine du point de vue du temps qu'un conflit futur potentiellement intense pourrait nécessiter à long terme.

RENFORCER LES ATTENTES À L'ÉGARD DE LA CIVILITÉ AUPRÈS DES NOUVEAUX

MEMBRES DE VOTRE ÉQUIPE ET DE VOTRE ORGANISATION — Assurez-vous de traiter amplement des attentes à l'égard de la civilité dans le cadre du recrutement, de l'embauche et des processus d'orientation. Les personnes qui préfèrent un style plus agressif ou acerbe pourraient se rendre compte que leur style ne concorde pas avec la culture organisationnelle, et chercheront ensuite une occasion ailleurs.

FAVORISEZ UN SENTIMENT DE SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE – La sécurité psychologique est la mesure dans laquelle les employés sentent que la prise de risques en matière de conflits interpersonnels au travail³³ a des conséquences. Lorsque les employés se sentent en sécurité, ils offrent une rétroaction ouverte et honnête, sans peur de représailles. Les employés sont également plus disposés à s'exprimer lorsque des erreurs se produisent. Des recherches antérieures ont démontré que la sécurité psychologique conduit à des gains importants en matière d'apprentissage et de rendement au travail³⁴, d'engagement des employés³⁵, et de créativité³⁶.

L'absence de sécurité psychologique peut être une des raisons qui expliquent le pourcentage aussi élevé et troublant de répondants au SAFF n'ayant pas signalé des incidents de harcèlement.

Une façon dont chaque leader et les cadres supérieurs peuvent promouvoir la sécurité psychologique dans leurs équipes et leur organisation est de ne pas porter de jugement et d'aborder les situations et les personnes dans un esprit d'apprentissage. Autrement dit, plutôt que de chercher les problèmes ou de blâmer, les leaders devraient chercher à comprendre d'autres points de vue. Le fait d'adopter une approche consultative (soit solliciter des avis et des suggestions) peut également maximiser la confiance entre les employés et les leaders dans l'organisation³⁷. Démontrer son intérêt et son ouverture à entendre l'opinion des autres accroît les chances qu'il soit partagé.

RECUEILLEZ LA RÉTROACTION

SOLLICITEZ LA RÉTROACTION – La recherche laisse entendre que nous pouvons être terriblement inconscients de la perception des autres à notre égard³⁸. Nos lacunes en matière de conscience de soi sont en outre aggravées, quand il s'agit d'expliquer nos revers, par notre tendance à voir le monde de façon à renforcer nos capacités et compétences tout en diminuant nos contributions personnelles³⁹. Ce

³³ Edmundson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44, 350-383.

³⁴ Edmondson, A., Bohmenr, R.M., et Pisano, G.P. (2000). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46, 685-716.

³⁵ May, D.R., Gibson, R.L., et Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.

³⁶ Kark, R., &et Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior, 30,* 785-804.

³⁷ Gillespie, N.A., et Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 588-607.

³⁸ Bradberry, T. (2009). Self-awareness: The hidden driver of success and satisfaction. Perigree Trade.

³⁹ Mezulis, A.H., Abraham, L.Y., Hyde, J.S., et Hankin, B.L. (2004). Is there a universal positivity bias in attributions? A meta-analytic review of individual, developmental, and cultural difference in the self-serving attributional bias. *Psychological Bulletin*, 130, 711-747.

préjugé égocentrique rend difficile notre capacité à recevoir une rétroaction en matière de rendement qui soit à la fois critique et constructive, et susceptible d'améliorer notre réussite globale.

Compte tenu de ce qui précède, prendre le temps de demander aux autres leur évaluation honnête de nos paroles et de nos actions peut être essentiel à notre développement. Un élément clé pour atteindre cet objectif est de fournir des mécanismes de rétroaction sécuritaires et souples. Les cadres de la fonction publique fédérale seraient bien avisés d'assurer la mise en place de plusieurs mécanismes pour obtenir cette information précieuse.

RÉTROACTION TOUS AZIMUTS

Les processus de rétroaction tous azimuts constituent un mécanisme efficace par lequel les leaders obtiennent une rétroaction en matière de rendement de la part des membres de leurs équipes, de leurs pairs et de leur superviseur. Cet exercice peut être précieux, les faits laissant entendre que les leaders qui affichent des niveaux plus élevés de conscience de soi font preuve d'un rendement professionnel plus élevé⁴⁰.

Afin de maximiser la valeur d'une rétroaction tous azimuts, le cadre supérieur et l'organisme parrain doivent connaître certains éléments importants. Heureusement, les recherches offrent certaines pistes à cet égard⁴¹. Tout d'abord, il est important de communiquer clairement l'objet de l'examen. Cet exercice de rétroaction devrait aussi être considéré comme un outil de développement pour contribuer à la croissance professionnelle du leader. Le fait de présenter le processus de cette manière accroît le sentiment d'ouverture de la personne évaluée à recevoir la rétroaction tout en rassurant l'auditoire qui la fournit.

Des instructions devraient également être fournies aux évaluateurs quant aux meilleurs moyens de formuler leurs commentaires. Si l'outil permet la formulation de commentaires non dirigés (une pratique exemplaire de l'industrie), il est essentiel d'informer les répondants de l'importance de s'en tenir à des commentaires constructifs. La rétroaction devrait mettre en évidence le comportement observable plutôt que porter un jugement personnel. Cela garantit l'intégrité du processus et en maximise l'efficacité, tout en évitant des problèmes ou des conflits majeurs potentiels.

Les leaders pourraient inclure des questions particulières quant à leur niveau de civilité au travail. Les recommandations incluses dans le présent rapport sur une structure comportementale aux fins d'évaluation pourraient être utiles.

MESUREZ VOS PROGRÈS – Le processus de rétroaction devrait être une activité continue, et non ponctuelle. La rétroaction régulière permet aux personnes de progresser ou de mesurer les progrès des organisations de façon précise. Idéalement, les cadres supérieurs pourraient comparer l'évolution de leur rendement dans le temps pour en comprendre les améliorations et les lacunes. En outre, on peut établir des liens avec les niveaux de civilité (obtenus dans le SAFF ou ailleurs) afin de déterminer concrètement la façon dont leur comportement contribue à un milieu de travail respectueux.

L'importance des progrès ne doit pas être sous-estimée. Il y a quelques années, Harvard Business Review rapportait que les gestionnaires et les leaders qui avaient fait des progrès étaient beaucoup plus engagés que leurs homologues qui n'avaient pas senti avoir réalisé les mêmes progrès⁴².

RAPPORT DE L'APEX —

⁴⁰ Church, A.H. (1997). Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations. Journal of Applied Psychology, 82, 281-292

⁴¹ Zenger, J., & Folkman, J. (2012). Getting 360 degree reviews right. *Harvard Business Review*.

⁴² Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle*. Harvard Business Review Press.

AGISSEZ

PRENEZ DES MESURES CORRECTIVES IMMÉDIATES LE CAS ÉCHÉANT — Des comportements agressifs et irrespectueux peuvent se manifester rapidement et, parfois, sans avertissement. Cela constitue une étape critique du processus décisionnel, les leaders devant réagir sur le champ. Souvent, les gens ratent l'occasion et « passent à autre chose » en espérant que le fait d'ignorer l'incident réglera le problème ou qu'il finira par être oublié.

En l'absence d'une réaction immédiate cependant, la crédibilité de votre leadership ainsi que celle de l'organisation entière seront probablement sérieusement mises en doute. Le fait de ne pas traiter la situation dans l'immédiat peut être involontairement interprété par le contrevenant, la cible, et le reste de l'équipe que ce comportement est tolérable, voire acceptable.

Le défaut d'agir réduit la valeur de la rétroaction. Plus la réponse se fait attendre, plus l'incident tombera dans l'oubli aux yeux du délinquant dont le souvenir risque d'être plus vague. Des recherches récentes sur les méta-analyses⁴³, qui résument les résultats de 53 études indépendantes, ont démontré que « (...) retarder la rétroaction équivaut à nuire à l'apprentissage » (page 94).

Le fait de retarder la réaction crée un autre problème puisque cela envoie des messages contradictoires au contrevenant et à l'organisation entière. Si la civilité et le respect sont véritablement des valeurs fondamentales d'une organisation, leur manifestation devrait se traduire par une réponse immédiate et ferme. Sans une telle certitude, les gens se demandent si ces valeurs sont aussi importantes qu'on le prétend en raison de l'hésitation manifestée à les appliquer.

Enfin, les leaders devraient faire un suivi avec la personne délinquante et la victime pour expliquer la solution et les attentes pour l'avenir. Les conséquences du non-respect des normes devraient également être clairement articulées au contrevenant. Ainsi, la personne délinquante comprend non seulement le caractère inacceptable de ses actions et ce dont elle est responsable, mais aussi le genre de comportement futur souhaité. Les employés perçoivent également la responsabilité associée au respect de ces valeurs fondamentales, rehaussant ainsi la probabilité que ces incidents soient signalés à l'organisation et à la direction à l'avenir.

PRENEZ TOUTES LES PLAINTES AU SÉRIEUX — Les leaders devraient prendre conscience de la pression énorme qui s'exerce sur ceux qui ne dénoncent pas les incidents d'incivilité. Les plus récents résultats du SAFF mettent en évidence ce fait, près d'un quart des répondants ayant indiqué ne pas savoir s'ils devaient mentionner l'accident. Plusieurs raisons expliquent pourquoi les employés sont préoccupés de signaler l'incident, non la moindre étant la crainte de représailles de la part de la personne délinquante ou de potentiellement souffrir d'importants revers professionnels.

À défaut pour les leaders de prendre les mesures appropriées, les chances que les gens se manifestent dans l'avenir sont considérablement diminuées. Cela ne signifie pas qu'il faille imposer une mesure disciplinaire à l'« auteur » en toute circonstance. Dans certains cas, le problème peut découler d'autres enjeux (par ex., gestion du rendement). Ce que laisse cependant entendre ce qui précède est qu'une intervention quelconque est nécessaire pour mieux comprendre la dynamique situationnelle et interpersonnelle.

⁴³ Kulik, J.A., & Kulik, C.L.C. (1988). Timing of feedback and verbal learning, Review of Educational Research, 58, 79-97.

GÉRER NOS ÉQUIPES ET NOS MINISTÈRES — Les cadres supérieurs peuvent prendre plusieurs mesures pour protéger leurs équipes et leur organisation de façon plus générale.

RECUEILLEZ LA RÉTROACTION

DÉFINISSEZ LA CIVILITÉ DANS VOTRE ÉQUIPE ET VOTRE ORGANISATION -

Même lorsque les personnes sont très motivées à se traiter avec respect, leur niveau de compréhension de ce que cela signifie dans la pratique peut varier considérablement. Par conséquent, les cadres de la fonction publique fédérale peuvent tirer profit d'un dialogue proactif avec leur équipe et l'organisation sur les circonstances et les moments dans lesquels ces types d'incidents ont tendance à se produire. Les cadres pourraient utiliser différentes méthodes de sensibilisation (par ex., groupes de discussion, sondages, etc.) pour recueillir cette information et en communiquer les résultats à l'organisation.

Parler ouvertement de ces questions permet un dialogue plus transparent et productif et rehausse la sensibilisation à l'égard des différences individuelles à cet égard. Plus important encore, ces dialogues fournissent un guide décrivant les attentes comportementales à l'avenir. Cette compréhension commune permet aux individus de mieux surveiller leur propre comportement tout en étant conscients des incidents qui devraient être signalés.

Un autre avantage de ce processus de consultation est qu'il accroît le niveau de responsabilisation des employés, car ils ont directement contribué à en élaborer les lignes directrices et les principes directeurs.

Une fois ces comportements identifiés, il est important que les gestionnaires de votre secteur en comprennent clairement la signification dans la pratique. Bien que la plupart des gestionnaires puissent comprendre des formes extrêmes de comportements négatifs comme l'intimidation ou le harcèlement et la discrimination, des formes plus subtiles pourraient leur échapper. Le coaching et le mentorat sur les étapes appropriées que devraient suivent les gestionnaires en cas d'incertitude face à une situation particulière sont aussi clés.

SOLLICITEZ LA RÉTROACTION – Au-delà de la rétroaction individuelle, il est aussi important de mettre en place d'autres mécanismes de rétroaction pour l'équipe et même à l'échelle du ministère. L'utilisation des boîtes de commentaires en ligne et anonymes constitue un moyen potentiel de collecte de données. Plutôt que de compter sur le sondage triennal, les employés pourraient fournir une rétroaction en temps réel sur ce qui se passe dans l'organisation.

Les cadres pourraient aussi réaliser des « vérifications » périodiques du degré de civilité dans leur organisation. Ces sondages éclair pourraient mettre en relief les choses qui vont bien et déterminer les questions qui posent potentiellement problème et qui nécessitent une attention immédiate.

RENCONTRE AUX NIVEAUX SUPÉRIEURS

D'autres mécanismes de rétroaction ascendante, comme les réunions aux niveaux supérieurs, peuvent être utilisés pour obtenir un portrait du niveau de civilité dans une division ou un ministère. Dans le cadre d'une réunion type, un cadre supérieur de l'organisation court-circuite un cadre intermédiaire pour parler directement à un employé de première ligne. En général, ce genre de réunion vise à permettre au cadre supérieur de mieux comprendre de ce qui se passe réellement dans l'organisation.

Il existe plusieurs pistes pour assurer la réussite d'une réunion aux niveaux supérieurs. Une première étape

RAPPORT DE L'APEX —

essentielle consiste à planifier la réunion. Quelles informations souhaitez-vous obtenir? Bien que cela puisse sembler évident, il est essentiel d'examiner les résultats attendus de cette réunion pour réussir à obtenir les informations nécessaires.

Une stratégie intéressante consiste à réfléchir aux types de questions que vous poserez au cours de la séance. La clé ici est de s'assurer de poser des questions ouvertes, ce qui permet à la personne de répondre, quelle que soit la voix choisie. Il est également important d'équilibrer les types de questions posées. Si les questions sont trop précises et de nature entièrement négative, les participants pourraient se demander si vous n'avez pas des motivations secrètes (c'est-à-dire que vous cherchez à identifier un problème ou que vous avez déjà des soupçons quant à un problème). Enfin, les cadres doivent être conscients de ne pas précipiter leur jugement dans ces circonstances. Le point de vue partagé n'est que cela : une opinion sur une question. Le fait de prendre le temps de recueillir des informations supplémentaires et de faire preuve de curiosité tout en parlant avec d'autres employés maximise les chances d'obtenir un portrait juste de la situation.

RÉALISEZ DES ENTREVUES DE DÉPART – Les employés qui quittent leur emploi vous offrent une belle occasion de recueillir des informations pour déterminer si l'incivilité a été un facteur dans leur décision de partir, puisque la crainte de représailles est amenuisée dans ces circonstances. En outre, le fait de questionner les personnes qui quittent leur emploi sur le niveau de civilité qu'ils ont constaté constitue un autre instrument de mesure du niveau de civilité dans votre équipe et dans votre organisation.

Il est important de comprendre que ces conversations doivent être menées avec énormément de sensibilité et de délicatesse. Tout d'abord, le processus devrait être confidentiel. Les questions stratégiques devraient être formulées à l'avance, ce qui permet à l'intervenant d'obtenir l'information utile, sans être perçu comme faisant trop d'ingérence. Il peut également être avantageux d'expliquer à la personne les raisons pour lesquelles ce type d'information est d'abord recherché (c'est-à-dire promouvoir et favoriser une culture positive pour protéger et maximiser le bien-être des employés à long terme).

AUTRES RECOMMANDATIONS

SENSIBILISATION À L'ÉGARD DES EFFETS DE L'INCIVILITÉ DANS LE MILIEU DE

TRAVAIL – Les recherches laissent entendre que lorsque les victimes dénoncent des comportements négatifs à leurs superviseurs, seuls 18 % des gestionnaires prennent des mesures concrètes pour régler la situation. Le plus souvent, le superviseur ne fait rien (40 %) ou les mesures prises aggravent la situation (42 %)⁴⁴. Le nombre relativement élevé d'employés de la fonction publique fédérale qui ne signalent pas les incidents de harcèlement peut témoigner de préoccupations similaires. En fait, le manque de confiance exprimé à l'égard des hauts dirigeants pour régler les questions soulevées dans le plus récent sondage renforce cette possibilité.

Cela représente une excellente occasion d'avoir un dialogue avec l'effectif de la direction sur la façon de traiter efficacement de telles situations. D'abord, les ministères pourraient échanger ouvertement les ressources auxquelles peuvent recourir tant les cadres que les employés de première ligne pour régler ces incidents. De plus, les cadres pourraient travailler avec un coach spécialisé dans le traitement de ces

⁴⁴ Namie, G., & Namie, R. (2009). Bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job. Sourcebooks.

situations. Un aspect essentiel de ce processus serait d'habiliter le gestionnaire pour qu'il soit plus à l'aise de prendre des mesures plutôt que de se sentir déboussolé ou incertain quant à l'orientation à prendre, ce qui tend à favoriser l'inaction. Favoriser une approche collective à l'égard de cet enjeu peut inspirer un changement positif dans l'organisation et faire la lumière sur des circonstances de plus en plus fréquentes.

Une autre question susceptible d'être abordée dans le cadre de ces discussions élargies est l'importance pour les cadres de gérer efficacement les manifestations de vulnérabilité et de prise de risques interpersonnels exprimées par les membres de leur équipe⁴⁵. Dans les cas où quelqu'un a le courage d'exprimer ouvertement des sentiments et des observations personnels, il est essentiel que cet échange se déroule dans un environnement favorable du point de vue émotionnel. Réussir à gérer ces circonstances complexes et chargées est un défi majeur, même pour le professionnel le plus qualifié et expérimenté. Permettre aux cadres de partager leurs expériences et les pratiques exemplaires peut avoir des retombées positives pour leurs équipes et leurs organisations.

LES FORUMS OUVERTS PERMETTRAIENT AUSSIAUX CADRES ET AUX EMPLOYÉS

DE DISCUTER DES COMPORTEMENTS APPROPRIÉS EN MATIÈRE DE COMMUNICATION

ÉLECTRONIQUE ET DE MÉDIAS SOCIAUX — Une fois de plus, en partageant ouvertement leurs expériences et en les intégrant aux recherches récentes, les cadres et les employés pourraient discuter des meilleures façons de tirer leur épingle du jeu.

Il reste un dernier point à souligner. Si une organisation décidait d'adopter une approche plus structurée, une formation en matière de civilité pourrait être fournie aux cadres et employés. Une étude récente a mis en évidence les effets positifs d'une telle formation. Les cadres de la fonction publique pourraient établir un partenariat avec des animateurs experts pour concevoir un programme personnalisé qui tient compte de la culture et des besoins particuliers de leur organisation.

TENEZ COMPTE DE LA CIVILITÉ DANS LE RECRUTEMENT — Bien que la plupart des processus d'embauche portent habituellement sur les connaissances techniques et les compétences essentielles du poste, étonnamment, peu de processus évaluent les caractéristiques intangibles, en particulier à l'égard des valeurs fondamentales et de la civilité. Consacrer du temps à cette importante activité peut fournir des avantages considérables du point de vue du fonctionnement d'ensemble de l'organisation.

Une recommandation consiste à élargir le processus de vérification des références au-delà du superviseur immédiat. Les faits démontrent que les individus toxiques adoptent des comportements « manipulateurs »⁴⁷. Prendre le temps de parler avec des pairs et des subalternes directs fournit une analyse plus complète du candidat.

Une autre mesure à prendre dans le cadre de la vérification des références consiste à poser des questions pointues et précises sur le niveau de civilité du candidat. Les recherches démontrent que les questions plus générales donnent généralement lieu à des réponses vagues et de haut niveau.⁴⁸ Si la civilité est une préoccupation majeure, approfondissez davantage et expliquez les types de comportements que vous recherchez dans votre organisation. Ce sera là du temps utilisé à bon escient.

On recommande aussi que les cadres et les organisations expliquent le but de ces questions aux personnes

⁴⁵ Bradley, B.H., Postlethwaite, B.E., Klotz, A.C., Hamdani, M.R., & Brown, K.G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, *97*, 151-158.

⁴⁶ Leiter, M.P., Laschinger, H., Day, A., & Oore, D. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1258-1274.

⁴⁷ Grant, A. (2013). Give and take. Viking.

⁴⁸ Murphy, M. (2011). *Hiring for attitude*. McGraw-Hill.

qui fournissent des références. Rappelez l'importance de la transparence totale, car cette information sera un élément essentiel de la décision d'embauche. Le fait de demander explicitement aux références de fournir des réponses franches maximise les chances de recevoir des informations exactes.

ÉLABOREZ DES POLITIQUES DE CIVILITÉ EN MILIEU DE TRAVAIL — Bien que la fonction publique fédérale dispose de politiques et de procédures claires en matière de harcèlement et de discrimination, de telles lignes directrices ne sont pas aussi répandues pour l'incivilité. Idéalement, les cadres supérieurs des ministères devraient examiner la possibilité d'intégrer des politiques sur le milieu de travail respectueux, qui précisent les conséquences de comportements irrespectueux. Cela normaliserait et institutionnaliserait les comportements appropriés dans l'organisation et maximiserait leur pérennité.

Il convient de noter que l'APEX a présenté une recommandation similaire dans son rapport annuel 2013-2014 sur le Service consultatif pour les cadres de direction. Le rapport recommandait que la nouvelle politique sur la civilité soit assortie d'un guide fournissant des pratiques pour promouvoir la civilité dans le milieu de travail. Il suggérait également que soient élaborés et mis en œuvre dans l'ensemble de la fonction publique des processus particuliers pour traiter de l'incivilité. L'argumentaire avancé était que de telles interventions non seulement réduiraient l'incivilité et le harcèlement en milieu de travail, mais contribuerait à réduire les conflits interpersonnels, en particulier entre les cadres et leurs superviseurs, et se traduiraient par un dévouement et un engagement accrus⁴⁹.

UTILISEZ DES DONNÉES ORGANISATIONNELLES POUR DÉTERMINER LES QUESTIONS PROBLÉMATIQUES ET LES SUCCÈS – Les ministères de l'ensemble de la fonction publique fédérale ont accès à des quantités incroyables de données. Les cadres supérieurs peuvent analyser et suivre ces informations pour identifier les problèmes potentiels.

Si les cadres supérieurs constatent des taux de roulement élevé dans un secteur de leur ministère ou division, un examen plus approfondi peut être justifié. Il conviendrait peut-être de réaliser des sondages supplémentaires ou de mettre en place d'autres mécanismes de rétroaction pour comprendre la tendance. Bien qu'il soit imprudent de supposer le pire, le fait de présenter cet examen comme un moyen d'apprentissage plutôt que comme l'expression d'un jugement des mentalités réduirait probablement la résistance et en rehausserait l'acceptation et la compréhension.

Un avantage corollaire de ce type de démarche analytique est l'examen potentiel des zones de déviance positive. Plus précisément, on pourrait faire des suivis des secteurs présentant des niveaux d'engagement élevés et de faibles taux de roulement pour identifier les facteurs et les pratiques exemplaires susceptibles d'expliquer ces réussites. Prendre le temps de tirer des leçons de nos réussites est une excellente stratégie de mobilisation puisque les cadres et les organisations peuvent utiliser ce qui fonctionne plutôt que de se concentrer uniquement sur la résolution de problèmes.

⁴⁹ Rapport annuel 2013-2014 de l'APEX sur le Service consultatif pour les cadres de direction

CONCLUSION

La civilité dans la fonction publique fédérale continue d'être un enjeu important. Bien que les formes extrêmes de comportements comme l'intimidation, le harcèlement et la discrimination fassent l'objet de toute l'attention, des formes plus subtiles de comportement irrespectueux coûtent terriblement cher aux personnes, aux équipes et aux organisations.

Une sensibilisation accrue des incidences potentielles et l'utilisation de stratégies factuelles pour favoriser et maintenir un milieu de travail respectueux accroissent la possibilité de positionner la fonction publique fédérale comme un environnement où les exigences du milieu de travail, à la fois aujourd'hui et à l'avenir, sont gérées avec succès. Cela contribuera également à l'amélioration de la santé physique et mentale des cadres et à faire de la fonction publique fédérale un employeur de choix, un facteur clé dans le contexte d'un marché du travail de plus en plus concurrentiel.

La fonction publique fédérale aura l'occasion d'évaluer les progrès à cet égard dans le cadre du prochain sondage de l'APEX sur le travail et la santé des cadres supérieurs qui sera mené en 2017. L'APEX continuera de travailler avec les ministères et les organismes centraux pour favoriser le développement d'une fonction publique de qualité par le renforcement de l'excellence du leadership, par la promotion de la santé et du bien-être des cadres supérieurs et de leur environnement de travail et par l'appui aux cadres supérieurs dans leur quête d'un rendement et d'une productivité élevés, et de croissance professionnelle, mission que l'Association poursuit depuis plus de trente ans.



75, rue Albert, pièce 400, Ottawa, ON K1P 5E7 Téléphone : 613.995.6252 • Téléc. : 613.943.8919

Courriel: info@apex.gc.ca • apex.gc.ca