



Le leadership positif

Chapitre 2 : Civilité et respect

Rédigé par Dr Craig Dowden
Mars 2026

Chapitre 2 : Civilité et respect

*« Ne prenez jamais la dignité d'une personne :
elle vaut tout pour elle, et rien pour vous. »*

– Stephen R. Covey

Une introduction à la civilité et au respect

À la lumière de leurs recherches novatrices, Christine Pearson et Christine Porath, Ph. D., ont défini l'incivilité comme « l'échange de paroles et d'actes irrespectueux apparemment sans conséquence qui viole les normes traditionnelles de conduite au travail ». Selon moi, voici les mots les plus importants dans leur définition : « apparemment sans conséquence ».

Bien que de nombreux exemples de comportements irrespectueux puissent ne pas sembler particulièrement flagrants, leur insignifiance apparente en fait une menace encore plus grande pour le bien-être personnel et la culture organisationnelle, car ces actes peuvent être normalisés ou considérés comme une conduite acceptable. Ils peuvent également être plus facilement considérés comme « sans importance », ce qui peut prolonger et intensifier leurs effets négatifs.

À quoi ressemble réellement un comportement irrespectueux? Depuis la publication de mon précédent article pour l'APEX en 2016, j'ai travaillé avec plus de 65 ministères, organismes et sociétés d'État pour discuter de la manière de créer un milieu de travail positif et respectueux. Voici les exemples les plus fréquemment cités lorsque j'interroge le public à ce sujet :

- Parler dans le dos de quelqu'un ou commérer
- Faire des remarques dévalorisantes, être sarcastique, ou avoir un ton condescendant
- Ignorer une opinion exprimée dans un courriel ou lors d'une réunion en direct
- S'attribuer le mérite du travail ou des idées de quelqu'un d'autre
- Rejeter la faute sur les autres plutôt que d'accepter la responsabilité
- Faire plusieurs choses à la fois pendant une réunion (p. ex. vérifier des courriels ou des messages textes)
- Ne pas exprimer de gratitude pour un travail (p. ex. ne pas dire « s'il vous plaît » ou « merci »)
- Interrompre quelqu'un ou parler en même temps
- Adopter des comportements passifs-agressifs

La pandémie de la COVID-19 et la transition à un environnement de travail hybride ont créé des défis supplémentaires. Alors que j'ai continué à travailler avec des ministères et des agences, j'ai découvert des comportements irrespectueux additionnels liés au travail hybride. Les comportements les plus cités sont :

- Toujours avoir sa caméra éteinte lors de réunions
- Utiliser un courriel ou un message texte pour discuter de renseignements sensibles ou donner de la rétroaction
- Ne pas commencer ou terminer une communication électronique avec une salutation

Les coûts d'un comportement irrespectueux

De nombreuses recherches mettent en évidence les dangers d'un comportement irrespectueux au travail. Il s'agit notamment des dangers suivants :

1. Baisse du rendement

Environ deux tiers des employés déclarent que leur rendement a baissé en raison d'un comportement irrespectueux. Près de la moitié (48 %) ont réduit leur effort de travail, tandis que 38 % ont déclaré avoir intentionnellement diminué la qualité de leur travail¹.

Une autre étude révélatrice de badbossology.com a révélé que la plupart des employés passent 10 heures ou plus par mois à se plaindre ou à écouter les autres se plaindre de leurs supérieurs. Plus déconcertant encore, près d'un tiers d'entre eux consacrent 20 heures ou plus par mois à cette activité.

2. Innovation en baisse

L'innovation est une priorité absolue dans la fonction publique fédérale. La lettre de mandat du premier ministre pour 2025 invite les fonctionnaires à proposer de nouvelles idées et à se concentrer sur des objectifs clairs, tandis que le greffier leur demande de se concentrer sur leur travail et de le simplifier. L'avènement de l'intelligence artificielle et d'autres avancées technologiques ne font que renforcer l'importance de l'innovation.

Le leadership positif est un outil essentiel pour répondre à l'appel à l'innovation, et des études démontrent qu'il est négativement affecté par les comportements irrespectueux. Dans une brillante série d'études², les participants ont été traités de manière impolie par un « étranger » (un membre de l'équipe de recherche) en se rendant à l'expérience. Dans le cadre d'une autre expérience, des recrues ont vu un autre « participant » (une fois de plus, un complice) se faire réprimander parce qu'il était en retard pour l'étude.

¹ Pearson, Christine et Porath, Christine (2015). *The Price of Incivility*, Harvard Business Review.

² Porath, Christine L. et Amir Erez (2007). Does Rudeness Really Matter? The Effects of Rudeness on Task Performance and Helpfulness, *Academy of Management Journal* 50, no 5, 1181-197, doi:10.5465/amj.2007.20159919.

Dans les deux cas, la créativité a diminué de plusieurs façons notables. Tout d'abord, les participants qui ont été directement ou indirectement exposés à un comportement irrespectueux ont proposé beaucoup moins d'idées que les participants qui n'ont pas eu cette expérience.

La qualité des idées a également été affectée. Les participants qui ont été victimes ou témoins de comportements irrespectueux ont proposé des idées qui ont été jugées nettement moins créatives par les évaluateurs externes. Par exemple, lorsqu'on leur a demandé de trouver des utilisations possibles pour une brique, les participants dans la situation irrespectueuse ont suggéré de « construire une maison » ou de « construire un mur ». Ceux qui n'ont pas été exposés à un comportement irrespectueux ont eu des idées beaucoup plus originales, comme « l'utiliser comme poteau de but pour un match de soccer de rue » ou « le peindre et l'offrir en cadeau ». L'ensemble de ces résultats montre l'importance de l'impact des comportements irrespectueux sur l'innovation.

3. Moins de coopération et de collaboration

Dans une étude étonnante menée auprès d'équipes médicales, des chercheurs ont découvert que l'impolitesse fonctionne comme une « menace sociale », déclenchant des réactions défensives chez les membres de l'équipe. Les gens deviennent alors moins prosociaux et plus égoïstes. Plus précisément, les équipes exposées à l'impolitesse présentaient une réduction du partage de l'information et de la charge de travail, deux composantes essentielles du rendement d'équipe. Dans le domaine médical, cela s'est traduit par une moins bonne exécution des procédures de sauvetage. Des vies ont ainsi été littéralement mises en jeu.

4. Moins bonne santé physique

Une étude britannique audacieuse a examiné l'impact d'un style de supervision négatif par rapport à un style positif sur la pression artérielle des employés³. Un jour sur deux, les employés travaillaient soit avec un gestionnaire avec lequel ils avaient soit une relation positive, soit une relation négative. Les résultats ont révélé que la pression artérielle augmentait de manière significative lorsque les employés travaillaient avec le « mauvais patron ».

Dans une autre étude menée sur une période de 15 ans, les chercheurs ont examiné le lien entre le fait de travailler pour un « mauvais patron » et le risque de problèmes coronariens. Même après avoir contrôlé les principaux facteurs de risque tels que la charge de travail perçue, le niveau d'activité, l'éducation, la classe sociale, le revenu et le statut de supervision, les employés qui avaient des relations difficiles avec leur patron étaient beaucoup plus susceptibles d'être atteints d'une maladie coronarienne ou de faire une crise cardiaque.

Stratégies pratiques pour créer un milieu de travail respectueux

Compte tenu des coûts variés et considérables des comportements irrespectueux, que peuvent faire les cadres supérieurs pour créer un environnement de travail plus positif et plus respectueux? Voici quelques activités efficaces :

³ Wager, N. (2003). The Effect on Ambulatory Blood Pressure of Working under Favourably and Unfavourably Perceived Supervisors, *Occupational and Environmental Medicine* 60, n° 7, 468-74, doi:10.1136/oem.60.7.468.

1. Soyez le changement que vous souhaitez voir dans le monde

Le romancier russe Léon Tolstoï a déclaré : « Tout le monde pense à changer le monde, mais personne ne pense à se changer soi-même.⁴ » L'idée selon laquelle le comportement irrespectueux des cadres supérieurs peut encourager et encourage des comportements similaires chez leurs subordonnés directs a été fortement appuyée.

Une étude qui porte à réfléchir a révélé qu'un quart des gestionnaires admettaient agir de manière irrespectueuse envers les autres parce que leurs propres supérieurs les traitaient de la même manière⁵. Dans une autre série de trois études indépendantes, les chercheurs ont découvert des éléments probants à l'appui d'un modèle de supervision abusive ayant des effets domino. Comme son nom l'indique, un comportement inapproprié provenant de niveaux supérieurs s'est répercuté en cascade sur l'organisation⁶. Compte tenu de ces résultats, on ne saurait sous-estimer l'importance d'être un modèle positif.

2. Prenez le temps de favoriser les relations humaines dans un monde hybride

Il est plus important que jamais d'apporter plus d'intention dans nos relations au travail et à la maison. De nombreuses données montrent des niveaux élevés d'anxiété et d'incertitude. Au fur et à mesure que la fonction publique continue d'évoluer dans son approche (par ex. l'environnement hybride, l'intelligence artificielle, etc.), il sera important de reconnaître que le rôle du cadre supérieur sera d'adopter une approche dans laquelle tous les employés se sentent connectés et inclus. Les conversations que j'ai eues avec des responsables de nombreux ministères m'ont permis de constater qu'il existe plusieurs stratégies que les cadres supérieurs du secteur public peuvent mettre en œuvre et encourager pour soutenir un sens de la connexion humaine dans le milieu de travail.

- **Être attentif aux participants à distance ou en ligne**

« Loin des yeux, loin du cœur » est une expression puissante qui s'applique à la réalité des réunions virtuelles. Les cadres de la fonction publique fédérale doivent garder à l'esprit qu'il est difficile de participer à des réunions à distance, en particulier lorsque certaines personnes sont au bureau.

En même temps, des recherches exhaustives menées par Nick Bloom, professeur à Stanford, expert mondialement reconnu dans la recherche sur le travail à distance depuis deux décennies et « Top Voice » de LinkedIn dans ce domaine, montrent que les modes de fonctionnement mixtes entraînent un sentiment accru d'anxiété et d'exclusion lorsque des réunions hybrides ont lieu. Sur la base de centaines de conversations avec ses clients, le professeur Bloom a découvert que quelle que soit la

⁴ Bryan, Mark A., Julia Cameron et Catherine A. Allen (1999). *The Artist's Way at Work: Riding the Dragon*, William Morrow.

⁵ Pearson, Christine et Porath, Christine (2015). *The Price of Incivility*, Harvard Business Review.

⁶ MAWRITZ, M.B., MAYER, D.M., HOOBLER, J.M., WAYNE, S.J. and MARINOVA, S.V. (2012). [A trickle down model of abusive supervision](#).

manière dont les réunions sont organisées, [les personnes qui participent à distance se sentiront probablement moins proches de leurs collègues qui se trouvent au même endroit](#) (p. ex. en regardant leurs collègues chuchoter ou rire devant la caméra sans connaître tout le contexte, en sachant que leurs collègues peuvent se rencontrer et discuter plus en détail de tout problème après la réunion vidéo en personne). Le risque d'augmentation des sentiments d'anxiété et d'exclusion sera probablement corrélé à la gravité du ton ou du sujet de la conversation.

Des exemples tirés de la fonction publique fédérale corroborent les défis posés par les réunions hybrides. Dans le cadre du dernier Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF), 29 % des participants ont indiqué que les membres de l'équipe participant à des réunions en ligne se sentiraient moins intégrés que ceux qui y participent en personne⁷.

Compte tenu de ces résultats, les cadres supérieurs auront à tout le moins intérêt à prendre le temps de discuter de la manière de maximiser la mobilisation des participants en ligne. Idéalement, les cadres supérieurs peuvent envisager organiser des réunions d'équipe lorsque le plus grand nombre d'employés sont au bureau et assurer la participation active des participants en ligne. Ces pratiques permettent au cadre supérieur de maximiser la mobilisation et d'éviter les complications et les défis inévitables liés à l'organisation d'une réunion hybride.

Les cadres supérieurs peuvent également reconnaître les possibilités et les défis liés à une réunion en ligne et les aborder lors d'une réunion. Réfléchissez à des idées pour que tout le monde se sente impliqué. Veillez à ce que certaines personnes ne monopolisent pas la conversation.

- **Prendre le temps de bavarder**

L'une des principales critiques que j'entends à propos des réunions (notamment les réunions virtuelles) est que les participants ont tendance à s'attaquer immédiatement à l'ordre du jour avant d'entrer en contact avec leurs collègues sur le plan personnel.

Il est généralement admis que bavarder a des effets bénéfiques. Dans une étude réalisée avant la pandémie, des chercheurs ont découvert que « les jours où les travailleurs bavardaient davantage que d'habitude, ils ressentaient davantage d'émotions positives et étaient moins épuisés. Ils étaient également plus enclins à faire des efforts pour aider leurs collègues ».

Bien que les résultats aient également montré que le bavardage est une source de distraction « ... les aspects positifs du bavardage l'emportent sur les aspects négatifs et que ces derniers peuvent être gérés ». Les auteurs concluent donc qu'il est important de veiller à ce que le bavardage se poursuive lors des réunions virtuelles.

Une étude indépendante distincte a également révélé que le fait de consacrer du temps à bavarder lors de réunions virtuelles augmentait le plaisir et la probabilité d'une conversation continue à l'avenir.

⁷ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Gouvernement du Canada (2024). [Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2022 : Faits saillants](#).

Compte tenu des inquiétudes que suscitent la solitude et le désengagement des employés, il est essentiel de créer un espace de conversation décontractée.

- **Caméras allumées pendant les rencontres**

Comme je l'ai indiqué plus haut, dans le cadre de mes nombreuses activités de consultation au sein des ministères, lorsque je demande aux gens des exemples de comportements irrespectueux, « les collègues qui éteignent les caméras pendant les réunions » arrive souvent en tête de liste.

Plusieurs raisons expliquent cette réaction négative face à un écran noir. Tout d'abord, les gens supposent que les personnes dont la caméra est éteinte ne sont pas attentives, qu'elles se laissent aller ou qu'elles font autre chose (sinon, pourquoi auraient-elles besoin d'éteindre leur caméra?).

Outre les études qualitatives mentionnées plus tôt, des données scientifiques mettent également en évidence de multiples avantages. Dans une étude portant sur les conversations vidéo⁸, les participants ont retenu davantage d'information de l'appel lorsque le contact visuel était plus important.

À noter qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un contact visuel constant pour bénéficier de ces avantages. Les chercheurs ont découvert qu'un regard direct pendant 30 % de l'interaction était suffisant pour que les participants augmentent de manière significative ce dont ils se souvenaient de l'appel.

D'autres recherches menées⁹ ont montré que le contact visuel améliore la communication et l'empathie, ce qui est un élément essentiel pour instaurer une confiance interpersonnelle et une meilleure compréhension. Étant donné le rôle essentiel de la collaboration dans la majorité des activités de la fonction publique fédérale, l'optimisation du temps passé devant la caméra augmente notre efficacité et notre efficience.

Une dernière mise en garde. Cela ne signifie pas que les caméras doivent être allumées en permanence. Cependant, ce que l'étude ci-dessus suggère, c'est que les cadres supérieurs auraient avantage à donner la priorité à la présence vidéo des participants autant que possible lorsqu'il s'agit de réunions hybrides. Cela permettra d'obtenir un maximum de valeur et de connexion.

Si les cadres supérieurs s'inquiètent des réactions négatives, il serait indiqué de faire référence aux recherches disponibles qui justifient clairement cette pratique. De plus, lorsque cela est justifié, les gens peuvent demander l'autorisation d'éteindre leur caméra. Cela permet de s'assurer que le mode « caméra activée » est la norme plutôt que l'exception. Cela crée une importante norme de rendement fondée sur des données probantes qui profite à toutes les personnes concernées.

⁸ Fullwood, Chris et Doherty-Sneddon, Gwennyth (2005). Effect of gazing at the camera during a video link on recall, ScienceDirect.

⁹ Perry, Melissa J. (2024). The Lost Art of Eye Contact in the Digital Age, College of Public Health.

3. Créer ou mettre à jour une charte d'équipe

Même lorsque les gens sont très motivés à se traiter mutuellement avec respect, leur niveau de compréhension de la signification pratique de ce mot peut varier considérablement.

Dans une étude passionnante, des chercheurs ont tenté de déterminer comment les gens interprètent les mots probabilistes tels que « souvent » et « peut-être ». Lorsqu'on a demandé aux participants quelle était la probabilité d'un événement ayant une « réelle possibilité » de se produire, ils ont fourni une fourchette très large (de 20 à 80 % de chances qu'il se produise). Ce qui est peut-être encore plus frappant, c'est que certaines personnes ne sont pas d'accord sur le fait que « toujours » signifie « 100 pour cent du temps. »¹⁰ Avec des interprétations aussi larges de mots apparemment évidents comme « toujours », sommes-nous surpris qu'il y ait des variations considérables avec des mots plus ambigus comme « respect »?

Les chartes d'équipe représentent une série d'engagements de comportements que les membres de l'équipe prennent les uns envers les autres en ce qui a trait à leur façon de travailler ensemble. La pandémie mondiale ayant fondamentalement modifié les lieux et les méthodes de travail. Alors qu'on retourne au travail au bureau, il est essentiel de prendre le temps d'aligner les membres de l'équipe sur cette dynamique en constante évolution.

Sans ce type de clarification, les gens vont « inventer leurs propres règles », qui s'alignent sur leurs préférences. Le fait de ne pas définir explicitement des méthodes de travail communes crée un risque de conflit.

Lorsque vous identifiez ces comportements, veillez à ce qu'ils soient aussi précis que possible. Au lieu d'« être professionnel en réunion », utilisez « commencer et terminer les réunions à l'heure », « arriver à l'heure » ou « avoir un ordre du jour pour la réunion ». Un étranger devrait pouvoir arriver de l'extérieur, observer une interaction au sein d'une équipe et évaluer de manière fiable dans quelle mesure les membres de l'équipe respectent leur charte.

Les équipes peuvent discuter des règles d'engagement. Ces attentes communes seront détaillées et réparties parmi le groupe par la suite. Les membres de l'équipe s'engagent publiquement à respecter ces engagements et discutent également de ce qui se passe si quelqu'un s'éloigne de la charte de l'équipe. Bien que cela puisse sembler évident, la clarté est l'un des moteurs de rendement et de responsabilité.

L'un des principaux avantages que m'expliquent les cadres supérieurs qui créent une charte d'équipe est qu'elle permet aux employés de se tenir mutuellement responsables. Par exemple, si un groupe convient qu'il n'est pas acceptable de consulter ses messages ou son cellulaire pendant les réunions d'équipe, la prochaine fois que cela se produit, les membres de l'équipe se sentent plus à l'aise pour

¹⁰ Mauboussin, Andrew and Michael J. Mauboussin (2018). If You Say Something Is "Likely" How Likely Do People Think It Is? Harvard Business Review.

rappeler à la personne concernée leur accord mutuel. Lorsque c'est le cas, le rappel sert davantage de protéger les valeurs fondamentales du groupe que de punir.

4. Tenir compte du support quand on communique

Avec l'évolution du monde, nous disposons de nombreux modes de communication les uns avec les autres. Les rencontres en personne, le téléphone et le courriel sont tous à notre disposition.

Malheureusement, nous revenons souvent aux courriels ou aux textos en raison de leur efficacité apparente. S'il ne fait aucun doute qu'il s'agit de la méthode la plus rapide à la surface, les difficultés inhérentes aux communications électroniques en font un choix problématique dans de nombreuses circonstances.

Il n'est pas surprenant que les comportements irrespectueux soient particulièrement prononcés et répandus dans les communications électroniques. Appelé « effet de désinhibition en ligne », ce phénomène fait référence au fait que les gens ont tendance à dire et à faire des choses en ligne qu'ils ne feraient pas en personne¹¹.



Des études ont montré que les comportements irrespectueux qui se manifestent par le biais de communications électroniques ont les mêmes conséquences que ceux qui se manifestent en personne.

Dans une étude, des participants ont été invités à effectuer une série de tâches de résolution de problèmes pour lesquelles les instructions et la rétroaction étaient transmises uniquement par courriel¹². À différents moments, le superviseur communiquait soit de manière encourageante (p. ex. « J'apprécie vraiment vos efforts pour ces tâches »), soit de manière impolie (p. ex. « Essaie ces prochaines tâches, le génie »).

Des commentaires de supervision non encourageants ont suscité des niveaux d'énergie considérablement plus faibles et des niveaux d'effets négatifs plus élevés que les commentaires de supervision encourageants. Plus important encore, des interactions irrespectueuses ont également contribué à une baisse significative du rendement et de la mobilisation.

D'autres études montrent que les cadres supérieurs seraient bien avisés de faire correspondre la complexité du message à communiquer avec le moyen utilisé pour le faire.

¹¹ Nguyen, Melanie et Andrew J. Campbell (2008). Online Disinhibition Effect: Identity, Temporality, and Visual Cues, *PsycEXTRA Dataset*, n° 7, 321-26, doi:10.1037/e504592008-001.

¹² Gary W. Giumetti et al (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, n° 3, 297-309, doi:10.1037/a0032851.

Adaptez soigneusement le message et le support

Le message	Le support
Échange d'information : échange d'information à sens unique qui ne nécessite ou n'attend pas de réponse.	Le courriel ou les textos.
Communication plus complexe : les interactions où des indices importants tels que le ton de la voix et le langage corporel sont bénéfiques. Des exemples incluent fournir de la rétroaction, planifier des projets ou résoudre des conflits.	Une réunion en personne ou par vidéo. Au minimum, utilisez le téléphone.

Des recherches convaincantes suggèrent que les négociations par courriel présentent un risque élevé de malentendus, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'émotion et le ton sont difficiles à communiquer avec précision. De plus, nous avons tendance à ne pas prendre en compte le point de vue de l'autre partie lorsque nous leur écrivons nos arguments ou notre point de vue.

Le défi est d'autant plus grand que la personne qui écrit le courriel n'est généralement pas consciente de ses limites. Dans le cadre d'une étude étonnante, on a demandé à des personnes de communiquer une série de déclarations à un ami ou à un inconnu par courriel, par téléphone ou en personne¹³. On a demandé à l'expéditeur d'exprimer du sarcasme, du sérieux, de la colère ou de la tristesse dans son message. Les résultats étaient fascinants.

Si les expéditeurs ont sérieusement surestimé la précision avec laquelle les destinataires interpréteraient le ton et l'intention du message (qu'il s'agisse d'un ami ou d'un étranger), c'est avec le courriel que le déficit a été le plus problématique. Compte tenu de la prépondérance du courriel, les cadres supérieurs gagneront à être sélectifs dans le choix du support qu'ils utilisent pour communiquer leurs messages importants.

Un mantra que je partage avec mes clients est le suivant :

“ La complexité du message à communiquer doit être adaptée à la complexité du moyen utilisé pour le communiquer. ”

¹³ Kruger, Justin et al (2005). [Egocentrism over e-mail: can we communicate as well as we think?](#), PubMed.

5. Prendre des mesures correctives immédiates lorsque cela est justifié

Les comportements irrespectueux peuvent survenir rapidement et sans avertissement, créant un moment décisif critique auquel les leaders doivent réagir sur le champ. Dans de nombreux cas, ils peuvent manquer cette occasion et « passer à autre chose », en espérant que le fait d'ignorer l'incident le fera disparaître et qu'il finira par être oublié.

Toutefois, sans réaction immédiate, la crédibilité du leader et de l'organisation dans son ensemble sera probablement sérieusement remise en question, car l'inaction envoie le message (peut-être) involontaire que ce comportement est tolérable, voire acceptable. Et plus nous attendons pour répondre, moins les souvenirs des deux parties seront précis¹⁴.

Des pressions énormes s'exercent sur les gens pour qu'ils ne signalent pas les incidents d'incivilité, notamment par crainte de représailles ou d'obstacles professionnels. D'autres études suggèrent que lorsque les employés signalent des comportements négatifs à leurs supérieurs, seuls 18 % des leaders prennent des mesures positives pour y remédier. Le plus souvent, le superviseur ne fait rien (40 %) ou ses actions aggravent la situation (42 %)¹⁵.

Réussir à traverser ces périodes complexes et décisives représente un défi majeur, même pour les cadres supérieurs les mieux formés et les plus expérimentés. Lorsqu'une personne a le courage d'exprimer ouvertement ses sentiments et ses observations, il est essentiel que l'échange se déroule dans un environnement émotionnellement favorable. Par exemple, les leaders peuvent demander : « Qu'aimeriez-vous faire dans cette situation? », puis exposer la situation à une résolution collective des problèmes.

Dans un grand ministère avec lequel j'ai travaillé, j'ai créé un sondage qui demandait aux employés de classer la chose la plus importante que les leaders de leur organisation pourraient faire pour créer un lieu de travail positif et respectueux. Prendre des mesures immédiates est de loin la première recommandation. Ce comportement a été nommé plus de deux fois de plus que le prochain comportement le plus nommé.

Le respect: la norme de leadership qui donne le ton

Le respect n'est pas une compétence comportementale, c'est une norme de leadership. En tant que cadres supérieurs, l'effet d'entraînement de notre comportement est amplifié. Notre façon d'écouter, de reconnaître et de réagir donne le ton à nos équipes et, par extension, à la culture dans son ensemble. Les données sont claires : les petits manques de respect ont des conséquences démesurées, comme une diminution du rendement, une baisse de l'engagement et une érosion de la confiance. Mais la bonne nouvelle est tout aussi claire

¹⁴ Kulik, James A. et Chen-Lin C. Kulik (1988). Timing of Feedback and Verbal Learning, Review of Educational Research 58, n° 1, 79, doi:10.2307/1170349

¹⁵ Namie, Gary et Ruth Namie (2009). The Bully at Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job, Sourcebooks.



Point clé : Lorsque les leaders font preuve de civilité et agissent rapidement pour faire respecter les normes de respect, c'est un signe de sécurité, de stabilité et de responsabilité partagée.

Dans le monde hybride d'aujourd'hui, où les liens sont fragiles et les malentendus faciles, votre présence, c'est-à-dire la façon dont vous vous révélez dans chaque interaction, compte plus que jamais.



Point clé : Le respect, lorsqu'il est présent de manière constante, devient **la base** sur laquelle se développent la confiance, la collaboration et l'excellence de la fonction publique.

Pour plus de ressources sur le leadership positif, consultez la [Trousse du leadership positif de l'APEX](#).