

Aide-mémoire – gestionnaires

Pour prévenir et intervenir adéquatement auprès de son équipe lors d'incivilité, d'ambiance de travail difficile ou de conflit

RAPPEL DE LA POLITIQUE ET DE SA PORTÉE

[La politique en matière de promotion de la civilité et de prévention du harcèlement et de violence en milieu de travail ainsi que la procédure](#) s'appliquent à toutes personnes contribuant à la réalisation de la mission du CISSS du Bas-Saint-Laurent, de même qu'à toutes les personnes qui se trouvent sur ses lieux (ex. : usagers, visiteurs, fournisseurs, sous-traitants, partenaires, bénévoles, personnel, gestionnaires, médecins, étudiants et stagiaires).

Les rôles et les responsabilités de chacun, de même que la procédure de traitement d'un signalement ou d'une plainte, sont énoncés dans les documents susmentionnés.

PRÉVENTION

- Parfaire vos connaissances reliées à la gestion de soi, la civilité, la prévention des conflits et le harcèlement pour vous outiller;
- Clarifier vos attentes auprès de l'équipe en matière de comportements attendus pour maintenir un bon climat de travail et les mécanismes de gestion d'incivilité ou de conflits et faire des rappels régulièrement (5 règles de conduite);
- Donner l'exemple en adoptant des comportements civils en tout temps : « Les bottines doivent suivre les babines! »;
- Informer les employés des outils disponibles dans la page « civilité et harcèlement ou violence » de l'intranet;
- Sensibiliser sur les incivilités et féliciter votre équipe sur les bons comportements à adopter;
- Détecter les signes d'incivilité (indifférence, placotage, isolement, impolitesse, manque d'écoute, ton inadéquat, etc.) et intervenir rapidement;
- Informer les employés des ressources disponibles au sein de l'organisation (programme d'aide aux employés (PAE), veilleurs, service de soutien psychologique);
- Assurer une gestion de proximité en offrant notamment une présence et une écoute auprès de votre équipe.

INTERVENTION

- Agir dès le signalement de la situation d'incivilité ou de conflit;
- Responsabiliser les personnes à résoudre elle-même la situation et encourager les personnes impliquées à communiquer directement entre elles (les référer à l'outil 1 et 2 et l'expliquer au besoin);
- Rassurer la personne que sa démarche ne puisse pas lui nuire et lui offrir du soutien, si nécessaire;
- Adopter les bons réflexes (créer un climat de confiance, garantir la confidentialité, agir avec impartialité, soyez à l'écoute, faites preuve d'empathie et d'ouverture, etc.);
- Jouer le rôle de facilitateur auprès de votre équipe (ouvrir le dialogue, aider à analyser la situation et à trouver des solutions, faire voir la situation sous un autre angle, s'assurer de l'engagement commun, etc.);
- Recueillir les faits et les interventions afin de documenter le dossier : date, lieu, témoin, paroles, gestes posés, etc.;
- Au besoin, demander l'aide de vos collaborateurs du Service du développement organisationnel pour obtenir du soutien et des conseils.

RÉTROACTION

- Effectuer des suivis nécessaires de manière proactive avec des échéanciers afin d'éviter que la situation perdure et que la résolution se maintienne dans le temps;
- Évaluer régulièrement le climat de travail afin de détecter les risques de situation problématique;
- Souligner les améliorations.

Aide-mémoire – gestionnaire (suite)

Pour prévenir et intervenir adéquatement auprès de son équipe lors d'incivilité, d'ambiance de travail difficile ou de conflit

RÔLE DU GESTIONNAIRE

Dès la réception d'un témoignage ou d'une situation tendue ou conflictuelle, d'incivilité ou d'irrespect, le ou la gestionnaire doit poser les actions suivantes, et ce, le plus rapidement possible :

Auprès de la personne qui dénonce ou qui témoigne :

- ✓ L'écouter et l'accueillir avec empathie et avec l'esprit ouvert, sans jugement;
- ✓ Lui demander de donner sa version des faits en mentionnant, autant que possible, les dates, lieux, témoins, paroles et/ou gestes posés, etc.;
- ✓ Lui demander si elle a suivi les étapes de l'aide-mémoire « Que faire en cas d'incivilité, d'ambiance de travail difficile ou de conflit? »;
- ✓ Lui dire que son lien d'emploi ne peut être affecté du fait qu'elle témoigne ou dénonce une situation, et que nul ne peut exercer ou tenter d'exercer quelque forme de représailles ou d'intimidation que ce soit à l'égard d'une personne qui énonce une situation ou entend formuler un signalement ou une plainte en vertu de la politique;
- ✓ Lui demander quelles sont les solutions qu'elle entrevoit pour améliorer la situation;
- ✓ Lui indiquer qu'un suivi lui sera fait;
- ✓ Lui offrir du soutien. Ex. : lui demander si elle a besoin d'accompagnement, la diriger vers le PAE, etc.

Auprès de la personne dont le comportement est dénoncé :

- ✓ La rencontrer pour lui demander sa version des faits, sans jugement ou accusation, en lui demandant, autant que possible, les dates, lieux, témoins, paroles et/ou gestes posés, etc.;
- ✓ Lui demander quelles sont les solutions qu'elle entrevoit pour améliorer la situation;
- ✓ Lui demander de faire preuve de civilité (au besoin, rappeler les 5 règles de conduite);
- ✓ Lui indiquer qu'un suivi lui sera fait;
- ✓ Lui offrir du soutien. Ex. : lui demander si elle a besoin d'accompagnement, la diriger vers le PAE, etc.

Auprès de l'équipe :

- ✓ Au besoin, par exemple, si la situation est connue d'une grande partie de l'équipe, ou si des rumeurs circulent, rencontrer l'équipe où les employés concernés travaillent et :
 - Leur signifier que vous êtes au courant qu'il y a une situation délicate ou que des rumeurs circulent;
 - Leur témoigner l'importance du maintien d'un climat de travail sain;
 - Les encourager et les inviter à vous faire part de toute situation relevant de la politique dont ils ont pu être témoins ou victimes;
 - Rappeler que votre rôle est d'intervenir et de mettre en place des mesures visant à rétablir et maintenir un climat de travail sain, et, au besoin, d'imposer des mesures disciplinaires ou administratives;
 - Leur rappeler que vous ne pouvez pas agir à moins d'avoir des faits véritables, d'où l'importance de dénoncer ou de signaler;
 - Leur rappeler les mesures de soutien disponibles;
 - Leur rappeler que l'organisation s'attend à une collaboration de tous, encourage toutes personnes contribuant à la réalisation de sa mission à adopter des comportements empreints de civilité et les encourage à se prévaloir, au besoin, de la procédure découlant de la politique.

Aide-mémoire – gestionnaire (suite)

Pour prévenir et intervenir adéquatement auprès de son équipe lors d'incivilité, d'ambiance de travail difficile ou de conflit

Auprès de la Direction des ressources humaines

- ✓ Pour adresser un manquement de l'employé aux règles de conduite en matière de civilité, contactez votre conseillère ou conseiller en RT au Service des relations de travail;
- ✓ Pour un soutien et des conseils en gestion du climat de travail, gestion d'une situation tendue ou conflictuelle, contactez le Service du développement organisationnel par courriel à l'adresse suivante : do.drhcj.cisssbsl@ssss.gouv.qc.ca;
- ✓ Si vous croyez être devant une situation probable de harcèlement, contacter le chef de service du développement organisationnel directement par courriel à l'adresse : plainte.harcèlement.drhcj.cisssbsl@ssss.gouv.qc.ca.

Ressources pour le gestionnaire :

- ✓ Votre supérieur immédiat
- ✓ Toutes les ressources offertes aux employés (PAE, service de soutien psychologique, etc.)
- ✓ L'équipe du service du développement organisationnel
- ✓ Votre conseiller(ère) en RT du Service des relations de travail
- ✓ Consultez la page intranet « [Civilité et harcèlement ou violence](#) » :
 - Ressources disponibles;
 - Matériel promotionnel. Ex. : affiches
 - Capsules vidéo;
 - Formulaires signalements et plainte harcèlement;
 - Outils destinés aux employés;
 - Outils destinés aux gestionnaires;
 - Documents d'encadrement.