

Incivilité au travail : passerelle vers d'autres violences

L'expérience de l'incivilité est onéreuse et coûte 14 000 dollars par travailleur par an en raison des retards des projets et des distractions cognitives au travail (Pearson et Porath, 2009).

JULIANA M. BUENO MENDONÇA, CRHA, PH. D.

Incivilité au travail : qu'est-ce que c'est?

L'incivilité dans les relations interpersonnelles au travail est perçue comme des comportements grossiers et insensibles, contraires aux normes établies par le groupe de travail, dans la mesure où il s'agit d'une microagression qui ouvre la passerelle à d'autres formes de violences. L'incivilité est très perverse et Cortina, Kabat-Farr, Magley et Nelson (2017, p. 299) affirment qu'elle « fait référence à des actes impolis, condescendants et ostracisants qui violent les normes de respect sur le lieu de travail, mais paraissent banales ».

Cette question est donc d'actualité, car le déclin de la civilité a été désigné comme l'un des problèmes les plus graves de notre société, touchant plusieurs sphères, ainsi que des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Pearson et Porath (2009), par exemple, ont estimé que l'expérience de l'incivilité est onéreuse et coûte 14 000 dollars par travailleur par an en raison des retards des projets et des distractions cognitives au travail.

Objectivement, les comportements rudes peuvent être : blâmer les autres pour leurs propres erreurs, parler mal des autres, ne pas écouter attentivement, dissimuler des informations importantes, faire des remarques désobligeantes sur une personne, éviter l'autre, isoler le professionnel du groupe de travail, vouloir de l'aide mais nier l'offrir, être grossier et froid lors de la communication (orale et écrite), discréditer le travail de quelqu'un en public, vouloir du crédit juste pour soi-même, quitter une réunion sans raison raisonnable, ne pas saluer l'autre, répondre ironiquement, surveiller constamment le travail de l'autre hors du cadre normal de travail, interrompre quand quelqu'un parle, etc. (Porath et Pearson, 2010, Mendonça, 2017).

L'escalade de la violence au travail : un processus dynamique

Ne pas intervenir au début d'un comportement impoli, signifie laisser la place à une éventuelle escalade de la violence sur le lieu de travail. Le harcèlement psychologique, par exemple, selon Einarsen (2005), est un processus graduel qui dans sa phase initiale est représenté par des comportements grossiers indirects et

« étincelles » de ce qui ne peut pas encore être caractérisé comme harcèlement psychologique. Ces étincelles peuvent être appelées incivilités.

Il s'agit d'un concept non neutre, comme l'explique Cortina (2008), en incorporant dans son modèle conceptuel à plusieurs niveaux l'action de facteurs cognitifs (catégorisation sociale et stéréotypes) et affectifs (aversion envers les personnes extérieures au groupe, émotions négatives non extrêmes, émotions volatiles et mixtes telles que l'admiration et l'envie, et réactions plus liées aux sentiments qu'à la raison), organisationnels (politiques adoptées, leadership, normes sociales internes) et sociaux (traditions de discrimination, rôles sociaux inégaux, asymétrie de pouvoir).

Dans le modèle de conflit de Glasl (1982), il explique que la tension entre les parties s'aggrave et qu'il est nécessaire de faire beaucoup d'efforts pour revenir en arrière. Pour cette raison, il est important de diagnostiquer le niveau du problème à chaque étape afin de réaliser une intervention appropriée. Un exemple concret est le manque de connaissances et d'empathie envers quelqu'un, ce qui peut entraîner des problèmes d'interprétation erronée, nuisant à la communication et à la confiance entre les parties.

Un autre modèle qui rejoint la discussion est celui de Van de Vliert (1998) qui aborde les différentes étapes de l'évolution des conflits interpersonnels. À partir de conditions antécédentes, comme un style de leadership autoritaire, un conflit peut se développer et il existe des comportements qui peuvent l'augmenter ou le diminuer. Et cela peut se produire spontanément, c'est-à-dire par un réflexe inconscient, tel que nier la survenue d'un malaise au travail, ou de manière stratégique. Dans ce dernier cas, il existe un plan délibéré d'intensification ou de réduction des conflits.

Les modèles cités illustrent la vivacité et la complexité du continuum de violence qui peut se produire sur le lieu de travail. Pour ces raisons, il est possible d'identifier les incivilités comme bases potentielles de la violence.

Concrètement, quoi faire, sinon...

La première étape consiste à ne pas supposer que les règles de respect sont toujours partagées (Montgomery, Kane et Vance, 2004). Autrement dit, il est important de discuter ce qui est accepté et ce qui n'est pas acceptable en matière de comportement sur le lieu de travail. Il est important de noter que l'incivilité a un caractère volatil. Cela signifie qu'une victime peut également devenir un agresseur, selon la loi du talion : œil pour œil et dent pour dent. Compte tenu de cette réalité, personne n'est à l'abri du risque d'être impoli avec qui que ce soit.

Dans la recherche menée par Mendonça (2017), par exemple, il était clair que connaître l'autre, renforcer les liens sociaux et favoriser les échanges d'apprentissage était un moyen de prévenir les comportements rudes dans la routine du travail. Par conséquent, les questionnaires devraient développer des compétences pour promouvoir des relations interpersonnelles positives sur le lieu de travail (Carrol-Garrison, 2012). En outre, au niveau de l'équipe le renforcement de la confiance dans les relations personnelles est un élément fondamental parce qu'une telle variable joue le rôle de médiatrice dans la relation entre l'incivilité et les connaissances tacites partagées, qui ont une corrélation négative.

En ce qui concerne les conséquences négatives, il est possible de mentionner les suivantes à titre d'exemple : isolement du professionnel du groupe de travail, dégradation du climat de travail, réduction de l'engagement social et professionnel, sentiment de frustration, sentiment d'impuissance et de méfiance, réduction de la volonté d'aller au travail, diminution de l'esprit d'équipe, manque d'harmonie entre l'équipe, démotivation, augmentation du stress, surcharge de travail, problèmes de communication, et interruption de la communication entre les parties (Mendonça, 2017).

(2009). Ils montrent que les incivilités horizontales, entre les collègues, prévalent dans le secteur et que les coûts du problème reflètent un taux d'absentéisme plus élevé, une rotation du personnel, une coopération réduite et des plaintes. Les recherches montrent également que le processus d'intervention contribue à accroître la civilité sur le lieu de travail et améliore d'autres résultats, tels que la réduction de l'épuisement professionnel et la création d'attitudes de travail plus positives avec une confiance accrue (par rapport à des professionnels n'ayant pas participé au programme d'intervention).

Compte tenu des faits et des données mentionnées nous pouvons nous poser la question suivante :

***Quel est le rôle du conseiller en relations de travail quand le sujet est l'incivilité au travail?**

Dans le contexte actuel, les professionnels se préoccupent de la qualité de l'environnement dans lequel ils passent une grande partie de leur journée. Alors, pour se distinguer, l'entreprise doit veiller sur le climat de travail au-delà du respect des règles et de la loi.

Par ailleurs, il existe plusieurs variables que l'organisation moderne doit surmonter, comme, par exemple : la pénurie de main-d'œuvre, les changements technologiques et la concurrence. Ainsi, elle ne peut pas sous-estimer l'impact négatif des incivilités au travail et leur potentiel d'escalade qui peut donner place à d'autres violences, telles que : le harcèlement psychologique, le harcèlement sexuel, la surveillance abusive, le comportement contreproductif au travail, etc.

Lorsque nous pensons au professionnel en relations de travail, nous pensons au rôle-conseil. Un rôle qui implique beaucoup de responsabilités dans la mesure où il influe sur les décisions des gestionnaires. Par conséquent, les professionnels des ressources humaines doivent comprendre de façon holistique une situation problématique au travail. Cela les aidera à maximiser leur niveau d'influence en augmentant la portée de leurs interventions.

La résolution des conflits nécessite souvent une action rapide, mais dans certains cas, un suivi à moyen terme est nécessaire pour aider le gestionnaire à surveiller la situation, en intervenant si nécessaire pour ne pas laisser le problème s'aggraver. Néanmoins, il est nécessaire de réfléchir que certaines problématiques nécessitent un travail en concertation entre les différents sous-domaines en ressources humaines.

Alors, pour faire face aux exigences, les compétences liées au rôle-conseil doivent être constamment améliorées et il est essentiel de laisser de côté le jugement et d'adapter les directives aux connaissances du gestionnaire. Cela implique une pédagogie en communication, développant au fil du temps l'autonomie du gestionnaire. L'idée est de gagner la confiance du gestionnaire afin de poursuivre le travail de façon coopérative.

La coopération est donc un processus essentiel qui étend les possibilités grâce à des « compétences dialogiques », telles que : « [...] écouter attentivement, agir avec tact, trouver des points de convergence et gérer les désaccords ou éviter les frustrations dans une situation difficile » (Sennett, 2012, p. 17). L'auteur explique également que les rituels de civilité (comment dire « merci » et « s'il vous plaît ») opérationnalisent des concepts abstraits tels que le respect mutuel.

C'est-à-dire que le professionnel en relations de travail doit être civil afin de favoriser la collaboration et la confiance avec son client en vue d'atteindre les objectifs organisationnels conformément à la mission, à la vision et aux valeurs de l'entreprise. Le conseiller doit aussi ouvrir les yeux du gestionnaire sur l'importance d'être civil et d'avoir une tolérance zéro quand il s'agit de l'incivilité au travail.

En somme, il est intéressant de concevoir que les incivilités présentent un risque élevé en tant qu'étincelles d'un incendie. Le bien-être au travail doit être vu de façon préventive, sinon, les conséquences négatives toucheront non seulement la victime, l'agresseur et les témoins, mais également le groupe de travail dans son ensemble. Notamment, entre les pairs, par exemple, « œil pour œil et dent pour dent » peut être une devise, rendant l'environnement de travail toxique.

Par ailleurs, le travail du conseiller le suit, cela signifie que ses comportements bâtissent sa crédibilité autour de son réseau de relations. Donc, il faut savoir naviguer dans la complexité des relations interpersonnelles sans oublier les impacts négatifs de l'incivilité au travail.

Pistes « pour aller plus loin » :

- *Cortina lab website* (genre et respect dans les organisations) : <https://lsa.umich.edu/psych/lilia-cortina-lab/>
- Livre de Michael Leiter : *Analyzing and Theorizing the Dynamics of the Workplace Incivility Crisis*.
- *International Association on Workplace Bullying & Harassment (IAWBH)* : <https://www.iawbh.org/>.

Références bibliographiques

Carrol-Garrison, M. M. (2012). *An Exploration of Manager's awareness and reaction to workplace incivility: a grounded theory study*. 285 pages. Thesis (PhD Thesis), University of Phoenix, Phoenix, 2012.

Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75.

Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Magley, V. J., & Nelson, F. (2017). Researching rudeness: the past, the present, and future of the science of incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 299-313.

Einarsen, S. (2005). The nature, causes and consequences of bullying at work: the Norwegian experience. *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et La Santé - PISTES*, 7(3), 1-20.

Glasl, F. (1982). The process of conflict escalation and roles of third parties. In G. B. J. Bomers, & R. B. Peterson (Eds.), *Conflict Management and Industrial Relations*, 119-140. The Hague: Kluwer Nijhoff Publishing.

Leiter, M.P., Laschinger, H. K. S., Day, A., & Oore, D. G. (2011). The Impact of Civility Interventions on Employee Social Behavior, Distress, and Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1258-1274.

Leymann, H. *La Persécution au Travail*. Paris : Éditions du Seuil, 1996.

Mendonça, J. M. B. (2017). *A fagulha de um incêndio: a incivilidade no ambiente de trabalho*. 278 pages. Thesis (PhD in business), Programa de pós-graduação em Administração, Brasília : UNB, 2017.

Montgomey, K., Kane, K., & Vance, C. M. (2004). Accounting for differences in norms of respect. *Group & Organization Management*, 29(2), 248-268.

Health Administration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 384-410.

Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2009). *The cost of bad behavior: how incivility is damaging your business and what to do about it*. New York: Penguin.

Petrucci, A. (2013). *The Relations Among Incivility, Tacit Knowledge Sharing, Trust, and Affective Organizational Commitment*. 131 pages. Thesis (PhD Thesis), School of Business & Leadership, Regent University, Virginia Beach, 2013.

Porath, C., & Pearson, C. (2010). The cost of bad behavior. *Organizational Dynamics*, 39(1), 64-71.

Sennett, R. (2012). *Juntos: os rituais, os prazeres e a política de cooperação*. Rio de Janeiro : Record.

Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. In: P. J. D. Drenth; H. Thierry, & C. J. J. De Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, 351-376. Book 3: Personnel Psychology, Hove, Psychology Press.

JULIANA M. BUENO MENDONÇA, CRHA, PH. D.

CONFLITS

RELATIONS DU TRAVAIL