

POLITIQUE RELATIVE À UN MILIEU DE TRAVAIL SAIN ET HUMAIN FAVORISANT LA CIVILITÉ, LE BIEN-VIVRE ENSEMBLE ET LA COLLABORATION ET PROCÉDURE RELATIVE À LA RESPONSABILISATION DU PERSONNEL DANS LE MAINTIEN D'UN CLIMAT DE TRAVAIL SAIN ET HUMAIN FAVORISANT LA CIVILITÉ ET LA COLLABORATION

Service de la qualité de vie au travail
Direction des ressources humaines

*Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de la Capitale-Nationale*

Québec 

Plan de la présentation

- La mission et les valeurs du CIUSSS de la Capitale-Nationale
- La politique, les procédures et les principes clés
- La civilité
- La communication bienveillante
- La discussion constructive
- La compétence professionnelle

Notre mission

- Offrir aux usagers et à leurs proches des services de santé et services sociaux de proximité, intégrés et accessibles.

Notre engagement

- Offrir à toute personne un milieu de travail sain et humain, empreint de civilité, exempt de toute forme de harcèlement et de violence et favorisant un sentiment de sécurité psychologique.





Ensemble, prenons soin de notre climat de travail

Une nouvelle politique au CIUSSS de la Capitale-Nationale

La Politique relative à un milieu de travail sain et humain favorisant la civilité, le bien-vivre ensemble et la collaboration est l'engagement du CIUSSS de la Capitale-Nationale à offrir à toutes et à tous un milieu de travail sain et humain, empreint de civilité, exempt de harcèlement et de violence, et qui favorise un sentiment de sécurité psychologique.

L'importance que nous accordons au respect et à la collaboration bénéficie à toutes et à tous, incluant les usagères et les usagers.

Dans cette politique, des moyens concrets sont mis en place afin de :

- bien vivre ensemble dans notre milieu de travail;
- favoriser un sentiment de sécurité psychologique;
- prévenir toute forme de harcèlement et de violence;
- faire cesser toute situation susceptible d'en devenir.

Les valeurs organisationnelles
du CIUSSS doivent guider
nos interactions professionnelles.

**Bienveillance
Respect
Collaboration
Responsabilisation
Audace**

Aucune forme d'incivilité,
de harcèlement ou de violence n'est
tolérée au sein de notre organisation.

**Au CIUSSS de la Capitale-Nationale,
c'est TOLÉRANCE ZÉRO!**

Les ressources disponibles

Service de la qualité de vie au travail

Pour toute question, pour obtenir du soutien ou de l'accompagnement, écrivez à qualitevietravail.ciusscncn@ssss.gouv.qc.ca

Intranet

Des outils sont disponibles pour vous aider.

Aide-mémoire

Tous les membres du personnel ont une responsabilité individuelle et collective.

Attitudes et comportements

Tous les membres du personnel doivent se responsabiliser dans leurs attitudes et leurs comportements, contribuant ainsi à un climat de travail positif.

Respect et collaboration

Ces éléments sont essentiels au bien-être des équipes et à la qualité du travail. Les usagères et les usagers bénéficient également d'un climat positif au sein du CIUSSS.

La considération des autres

Ouverture, équité, inclusion et civilité.

La communication respectueuse

Prendre conscience de soi et de ses émotions, ainsi que de l'impact de son comportement sur les collègues et les membres de l'équipe.

La collaboration pour résoudre les conflits

Collaborer activement pour résoudre les situations relationnelles difficiles ou conflictuelles.

Signaler toutes les situations d'incivilité ou de conflit (que les personnes vivent ou dont elles sont témoins)

Éviter d'y contribuer ou de les encourager.

Réagir devant des comportements blessants, inappropriés ou irrespectueux.

Le rôle du **GESTIONNAIRE**

Votre rôle d'exemplarité implique de faire preuve de civilité en tout temps.

Soutien et accompagnement

- Soutenir et accompagner les membres du personnel.
- Faire des rappels sur l'importance de la civilité.
- Prendre les moyens nécessaires et agir pour faire cesser les situations relationnelles difficiles ou conflictuelles.

Le rôle de **L'AUTORITÉ FONCTIONNELLE**

Leur rôle d'exemplarité implique de faire preuve de civilité en tout temps.

Soutien et accompagnement

Les personnes en situation d'autorité fonctionnelle avec des membres du personnel au sein des équipes (ASI, RUV, chef d'équipe, coordonnateur(trice), etc.) jouent un rôle clé dans le soutien et l'accompagnement des membres du personnel.



Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de la Capitale-Nationale
Québec

Politique

- Affirmer l'engagement du CIUSSS de la Capitale-Nationale;
- Proposer et communiquer les moyens afin de :
 - Bien-vivre ensemble
 - Prévenir toute forme de H/V
 - Faire cesser toute situation susceptible d'en constituer
 - Favoriser un sentiment de sécurité psychologique
 - Protéger la santé, la dignité et l'intégrité du personnel
- Responsabiliser toute personne contribuant à la réalisation de la mission du CIUSSS;
- Prévenir l'incivilité, le harcèlement et la violence;
- Établir des procédures découlant de la politique.

	POLITIQUE
	Code : PO-05
	Direction responsable : Direction des ressources humaines
	Adoptée par le conseil d'administration le : 17 mai 2016 Résolutions no : CA-CIUSSS-2016-05[155]-17 CA-CIUSSS-2019-05[PO-05]-21 CA-CIUSSS-2024-07[PO-05]-15 CA-CIUSSS-2024-08[PO-05]-27
	Entrée en vigueur le : 27 août 2024
Révisée le : 21 mai 2019 et 15 juillet 2024	
TITRE : Politique relative à un milieu de travail sain et humain favorisant la civilité, le bien-vivre ensemble et la collaboration	

Procédures

- Procédure relative au traitement d'une plainte de harcèlement ou de violence en milieu de travail
 - Vise à définir les étapes et les modalités du processus de traitement d'une plainte de harcèlement ou de violence ainsi que les rôles et responsabilités des parties et des personnes impliquées au processus, et ce, en cohérence avec les engagements du CIUSSS de la Capitale-Nationale.
- Procédure relative à la responsabilisation du personnel dans le maintien d'un climat de travail sain et humain favorisant la civilité et la collaboration
 - Vise à accompagner et soutenir le personnel dans la résolution de situations relationnelles difficiles ou conflictuelles.

Principe clé

« Se responsabiliser » lors d'une situation relationnelle difficile ou conflictuelle.

Prendre des initiatives pour tenter de résoudre la situation de manière constructive.

Démarches :

- ▶ Visant à résoudre les différends et les malaises relationnels de manière constructive et équitable;
- ▶ En impliquant toutes les parties concernées;
- ▶ En favorisant le dialogue ouvert et la coopération.

Solutions fonctionnelles :

- ▶ Basée sur les besoins des personnes impliquées et mutuellement acceptable;
- ▶ Respectueuse de l'intérêt collectif et du contexte du travail;
- ▶ Centrée sur la réalisation de la mission du CIUSSS.

Responsabilités individuelles et collectives

Attitudes et comportements

- Tous les membres du personnel doivent se responsabiliser dans leurs attitudes et leurs comportements, contribuant ainsi à un climat de travail positif.

Respect et collaboration

- Ces éléments sont essentiels au bien-être des équipes et à la qualité du travail. Les usagères et les usagers bénéficient également d'un climat positif au sein du CIUSSS.

La considération des autres

- Ouverture, équité, inclusion et civilité.

La communication respectueuse

- Prendre conscience de soi et de ses émotions ainsi que de l'impact de son comportement sur les collègues et les membres de l'équipe.

La collaboration pour résoudre les conflits

- Collaborer activement pour résoudre les situations relationnelles difficiles ou conflictuelles.

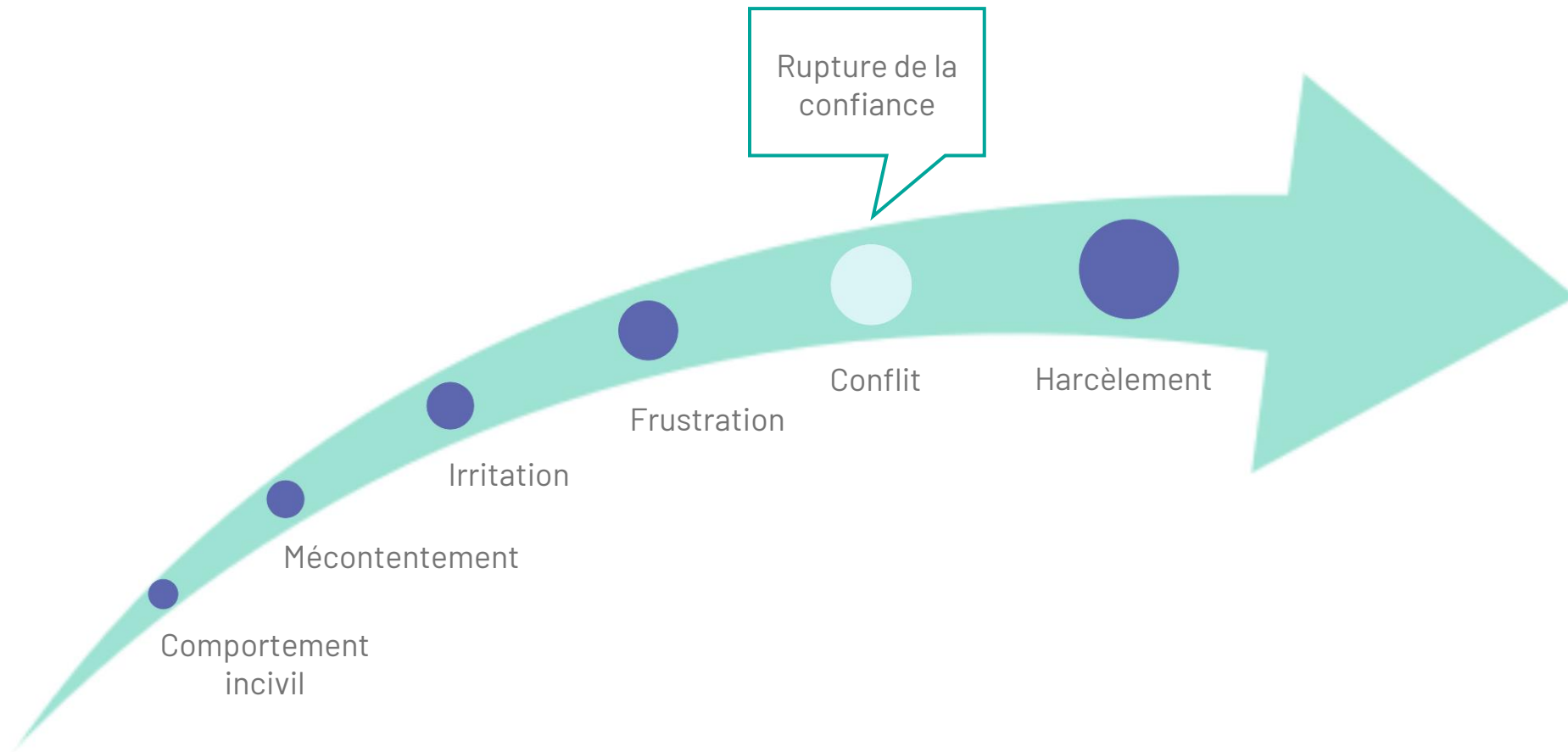
Signaler toutes les situations d'incivilité ou de conflit (que les personnes vivent et dont elles sont témoins)

- Éviter d'y contribuer ou de les encourager. Réagir devant des comportements blessants, inappropriés ou irrespectueux.

*Politique relative à un milieu de travail sain et humain favorisant la civilité, le bien-être ensemble et la collaboration
(PO-05)*

*Procédure relative à la responsabilisation du personnel dans le maintien d'un climat de travail sain et humain favorisant la civilité et la collaboration
(PR-PO-05-02)*

L'escalade pouvant mener au conflit



Les comportements manifestant de la civilité

La civilité est un ensemble de normes implicites ou explicites mutuelles qui encadre les comportements favorisant des relations harmonieuses au bénéfice de tous les membres d'un groupe dans le milieu de travail. Ces comportements font référence aux normes de **respect**, de **politesse**, de **courtoisie**, de **savoir-vivre** et de **collaboration**.

Exemples de comportements civils

- ▶ Respecter les limites des autres ;
- ▶ Être ponctuel ;
- ▶ Maintenir l'environnement de travail propre et en ordre ;
- ▶ Entretenir à l'égard des autres des relations fondées sur la collaboration et le professionnalisme ;
- ▶ Faire de la rétroaction constructive ;
- ▶ Choisir un moment et un lieu propices pour aborder un sujet délicat avec une personne ;
- ▶ Se soucier de l'influence que peut avoir notre comportement sur le bien-être de nos collègues ;
- ▶ Reconnaître sa part de responsabilité.

Les comportements manifestant de l'incivilité

L'incivilité se définit comme un comportement déviant qui est en violation des normes de respect mutuel établies dans le milieu de travail. L'incivilité est un manquement aux règles élémentaires de vie en société qui crée un inconfort important dans le milieu de travail et a un impact négatif sur la santé psychologique des personnes, l'efficacité, la productivité, la motivation et le climat de travail.

Exemples de comportements incivils explicites

- ▶ Jurer contre quelqu'un ;
- ▶ Claquer la porte ;
- ▶ Se laisser emporter par la colère ;
- ▶ Faire des remarques ou des blagues discriminatoires ;
- ▶ Prendre tout le crédit pour un travail réalisé en équipe ;

Exemples de comportements incivils implicites

- ▶ S'abstenir volontairement de saluer un collègue ;
- ▶ Envoyer ou consulter des textos quand quelqu'un nous parle ;
- ▶ Laisser un ou une collègue de côté lorsqu'on organise un événement spécial ;
- ▶ Couper ou accaparer la parole sans tenir compte des propos d'autrui.

Le commérage

Un moyen inefficace pour répondre à nos besoins

- ▮ Besoin d'appartenir au groupe
- ▮ Besoin de «ventiler»
- ▮ Besoin de déclarer une injustice
- ▮ Besoin de se justifier
- ▮ Besoin de se «valider», etc.

Les effets

- ▮ Perte de confiance et de bien-être
- ▮ Anxiété accrue
- ▮ Climat de tension, de méfiance, de peur
- ▮ Confusion des faits
- ▮ Des réputations compromises, etc.

Si la personne dont je parle était là...

- Est-ce que je dirais la même chose ?
- Est-ce que je le dirais de la même manière ?

Pourquoi ne pas dire non ?

- ▮ Crainte de blesser la personne qui parle
- ▮ Crainte de vivre un rejet
- ▮ Crainte de faire soi-même l'objet de commérage
- ▮ Crainte de faire l'objet de critique
- ▮ Considère qu'écouter est sans conséquence, etc.

Quoi faire ?

- ▮ Excusez-vous et ne participez plus à la conversation
- ▮ Indiquez que le sujet de la conversation vous rend mal à l'aise, sans porter de jugement
- ▮ Suggérez à votre interlocuteur de s'adresser directement à la personne visée
- ▮ Changez la conversation

Types de conflits au travail

Conflits de tâches,
d'organisation et
de processus

Conflits relationnels



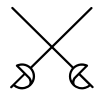
Conflits de
valeurs

Conflits de statut
ou de pouvoir

Conflits identitaires

Définition du conflit

Un processus engendré par :



Une divergence (d'intérêts, de valeurs, d'opinions) ;



Réelle ou perçue ;



Entre deux ou plusieurs parties interdépendantes ou en interactions ;



Qui s'attribuent l'une l'autre la responsabilité du conflit ;



Qui éprouvent généralement de vives émotions ;



Et dont le comportement nuit à la productivité et au climat de travail.

Les huit conditions favorables à la communication bienveillante

Prendre un pas de recul

Centrer la solution sur les besoins

Avoir une intention positive

Écouter l'autre

Accepter les perceptions

Parler avec clarté

Respecter les différences

Parler au « je »

S'ouvrir aux perspectives

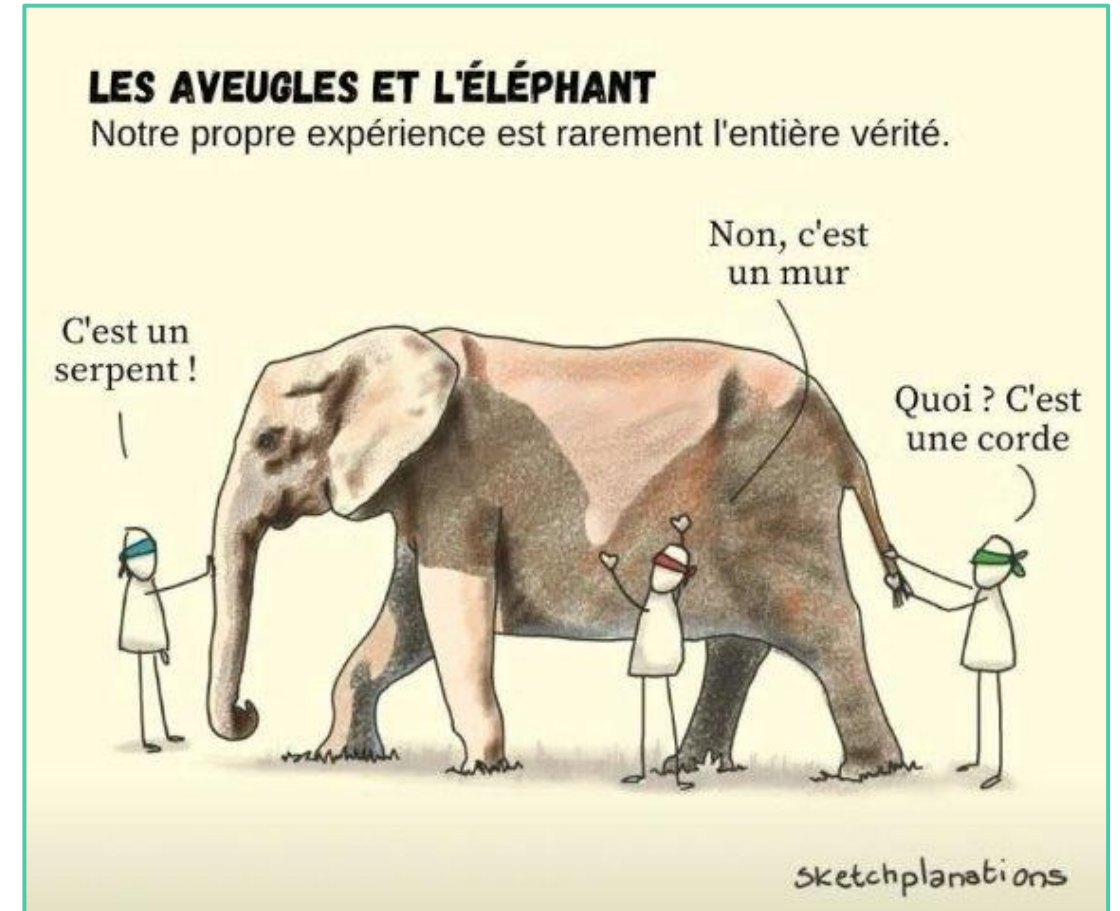
Accepter les perceptions

Comprendre que chaque personne voit et ressent les choses à sa manière et qu'il n'y a pas qu'une seule « bonne » façon de voir une situation. Il est normal que les opinions ou les ressentis diffèrent.

Respecter les différences

Accepter et valoriser les opinions, les croyances et les expériences uniques de chacun sans jugement.

- ▶ Chaque personne a sa vision du conflit.
- ▶ Cette vision est influencée par nos croyances, valeurs et perceptions.
- ▶ Cette vision influence notre façon de réagir.



Le conflit, une opportunité!

Oui, c'est normal d'avoir des conflits au travail !

On peut avoir une vision positive du conflit, en le considérant comme :

- Un signal qui attire mon attention ;
- Un symptôme de quelque chose à vérifier ;
- Une phase dans un contexte de changement ;
- Une expression des diversités ;
- Une communication à améliorer ;
- Des besoins à satisfaire ;
- **Une opportunité de dialogue.**

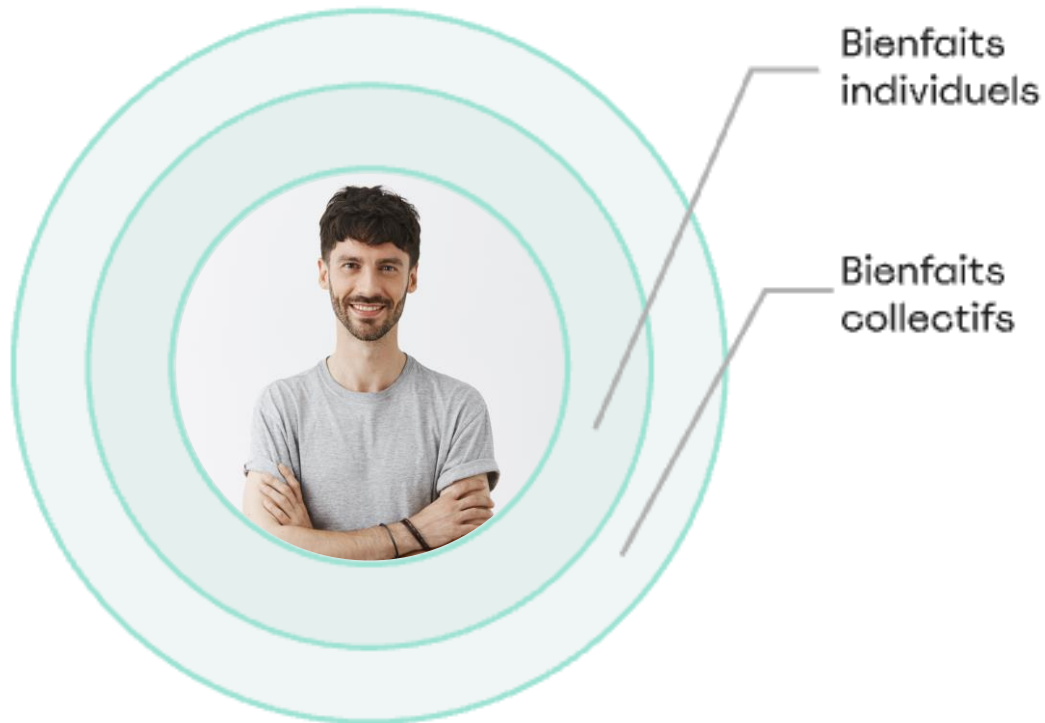
Avoir une intention positive

Orienter l'objectif vers une résolution constructive et respectueuse. Avoir une intention positive signifie aller vers l'autre dans un esprit de compréhension et de coopération pour parvenir à un terrain d'entente.

Centrer la solution sur les besoins

Chercher à satisfaire les besoins de chacun lors de la recherche de solution.

Bienfaits de la gestion de conflit



Bienfaits individuels

- Rétablissement de l'estime de soi ;
- Établissement de limites claires ;
- Communication efficace ;
- Réduction du sentiment d'impuissance ;
- Éviter des situations potentiellement conflictuelles ;
- *Empowerment* ou autonomisation.

Bienfaits collectifs

- Amélioration du climat de travail ;
- Augmentation du lien de confiance ;
- Amélioration de la qualité de la relation professionnelle ;
- Clarification des attentes, des moyens et des comportements acceptés.

Préparer une discussion constructive

Rendez-vous sur la page de la *Qualité de vie au travail* de l'Espace employés pour avoir accès à tous nos outils.



Préparer une discussion constructive

Qu'est-ce qu'une discussion constructive?

Processus dans lequel une personne engage une conversation respectueuse et ouverte avec une autre personne, ayant pour objet une situation relationnelle difficile ou conflictuelle.

En tout temps, respectez la confidentialité et faites preuve d'une grande discrétion!

1 Avant
Se préparer

- Prendre connaissance des objectifs de la discussion constructive :
 - Échanger sur cette situation
 - Écouter et comprendre les émotions et les besoins de chacun
 - Rechercher une solution mutuellement acceptable, respectueuse de l'intérêt collectif, du contexte du travail et centrée sur la réalisation de la mission
- Faire le point sur la situation :
 - Questionner votre intention
 - Distinguer les faits des perceptions
 - Recadrer les perceptions erronées
 - Définir ce qui vous appartient
- Choisir les faits dont vous voulez discuter lors de la rencontre avec votre interlocuteur
- Clarifier le résultat souhaité
- Aviser la personne que vous souhaitez la rencontrer en précisant le sujet et en soulignant votre intention d'être ouvert et constructif

2 Pendant
Intention positive, ouverture et écoute active

Important!

Choisissez un lieu approprié pour discuter de la situation et dans les meilleurs délais et au plus près de la source de la situation.

Assurez une attitude d'ouverture et de bienveillance, sans jugement. Utilisez l'écoute active de vos besoins, de vos émotions et de ceux de votre interlocuteur sans les discrediter. Utilisez une technique de communication bienveillante (I)OSBD - voir l'outil.

Recherchez des solutions viables, en respectant vos limites et celles de votre interlocuteur, tout en tenant compte de l'intérêt collectif, du contexte du travail et de la mission de l'organisation.

3 Après
Suivis

- Assurer le suivi auprès de la personne concernée
- Donner de la rétroaction constructive

Important!

Les démarches de résolution collaborative reposent sur deux principes fondamentaux : la **responsabilisation** de chacun et une **vision positive** du conflit, perçu comme une opportunité de dialogue et de croissance mutuelle.

Ensemble, prenons soin de notre climat de travail

la qualité de vie au travail | 2025

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale
Québec

1

Avant : **Se préparer**

2

Pendant : **Intention positive, ouverture et écoute active**

3

Après : **Suivis**

Outil d'accompagnement pour la réflexion personnelle

Réflexion personnelle
À FAIRE AVANT LA DISCUSSION CONSTRUCTIVE

1 Questionner son intention

- Quel est mon objectif principal en abordant cette discussion?
- Est-ce que je cherche à résoudre le conflit, ou à prouver que j'ai raison?
- Suis-je animé(e) par le désir de comprendre, ou de critiquer?
- Mon intention reflète-t-elle une volonté de collaboration, ou de confrontation?
- Est-ce que je me sens prêt(e) à faire preuve de souplesse et à ajuster mon point de vue?

2 Questionner les faits

- Quels sont les événements précis qui se sont produits?
- Quelles paroles ou actions ai-je réellement observées ou entendues?
- Y a-t-il des preuves concrètes ou des témoins de ce qui s'est passé?
- Comment pourrais-je vérifier ou confirmer ces faits?

3 Prendre conscience de ses émotions, de ses besoins et questionner ses perceptions

- Quelles émotions cette situation a-t-elle déclenchées en moi?
- Quels sont mes besoins en lien avec cette situation?
- Quels jugements ou suppositions ai-je faits à propos de l'autre personne ou de la situation?
- Suis-je certain(e) que ces interprétations sont justes, ou est-ce mon ressenti personnel?
- AI-je laissé mes émotions influencer ma perception des faits?

4 Questionner sa part de responsabilité

- Quelle a été ma contribution à cette situation?
- Aurais-je pu réagir différemment? Si oui, comment?
- AI-je bien exprimé mes attentes ou mes besoins clairement?
- Quels pourraient être les besoins, motivations ou contraintes de l'autre?
- AI-je pris le temps de comprendre son point de vue?
- Quels sont les impacts concrets de cette situation sur le travail?

 Ensemble, prenons soin
de notre climat de travail
Service de la qualité de vie au travail | 2025



01

Questionner son intention.

02

Questionner les faits.

03

Prendre conscience de ses émotions,
de ses besoins et questionner ses
perceptions.

04

Questionner sa part de responsabilité.

Outil d'identification des émotions

Situation relationnelle difficile ou conflictuelle :
Identifier mes émotions et mes besoins
pour mieux agir



Recto

Les besoins	Survie	Abri Air Confort Détente Eau Environnement sain Espace Lumière Mouvement Nourriture	Protection Repos Sécurité Stabilité Soins Temps
	Intégrité	Assurance Authenticité Confiance en soi Connaissance de soi Équilibre Estime de soi Honnêteté Recherche de sens Respect de soi Respect de son rythme	Sens de sa place Sens de sa valeur
	Autonomie	Affirmation de soi Appropriation Calm Compréhension Espace pour soi Estime de soi Interdépendance Liberté Maîtrise Solitude	Tranquillité Vitalité
	Relationnel	Acceptation Affection Amour Appartenance Attention Bienveillance Chaleur humaine Communication Compréhension Confiance	Connexion Contribution Délicatesse Douceur Écoute Empathie Inclusion Loyauté Présence Respect
	Expression de soi	Accomplissement Action Cohérence Compréhension Conscience Créativité Croissance Engagement Évolution Guérison	Lucidité Réalisation Recul Responsabilité Simplicité Spontanéité Stimulation
	Célébration	Abondance Beauté Bonté Communication Deuil Espoir Goût d'expérience Harmonie Humour Inspiration	

 Ensemble, prenons soin
de notre climat de travail
Service de la qualité de vie au travail | 2025



Besoins

Survie

Intégrité

Autonomie

Relationnel

Expression de soi

Célébration

Outil d'identification des émotions



Émotions

Peur

Colère

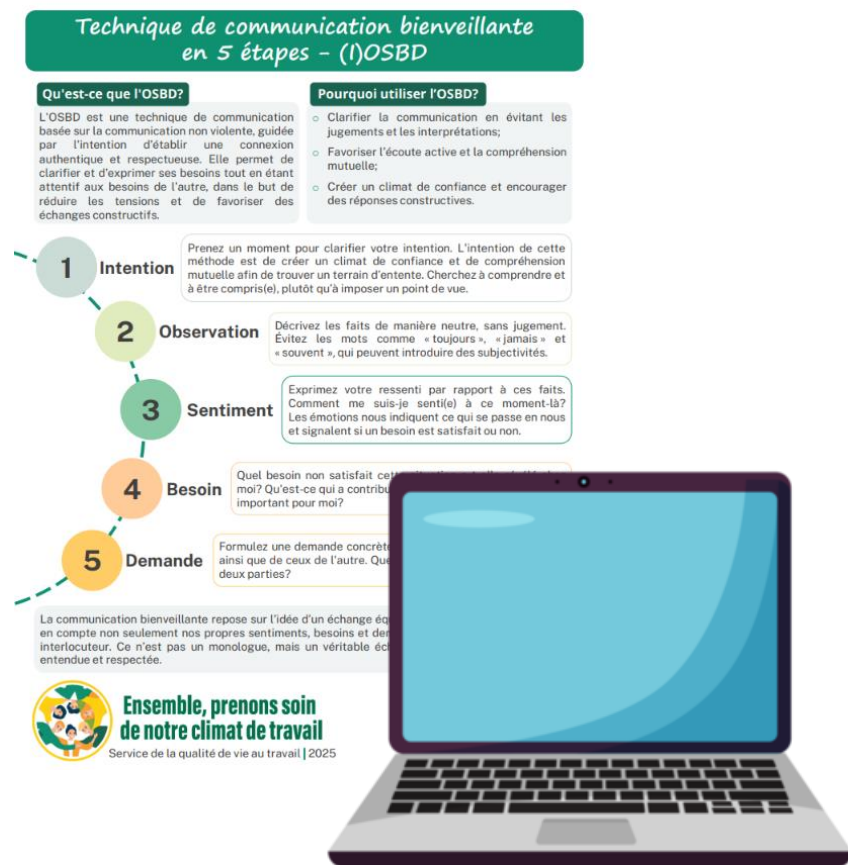
Dégoût

Tristesse

Joie

Surprise

Technique de communication bienveillante en cinq étapes (IOSBD)

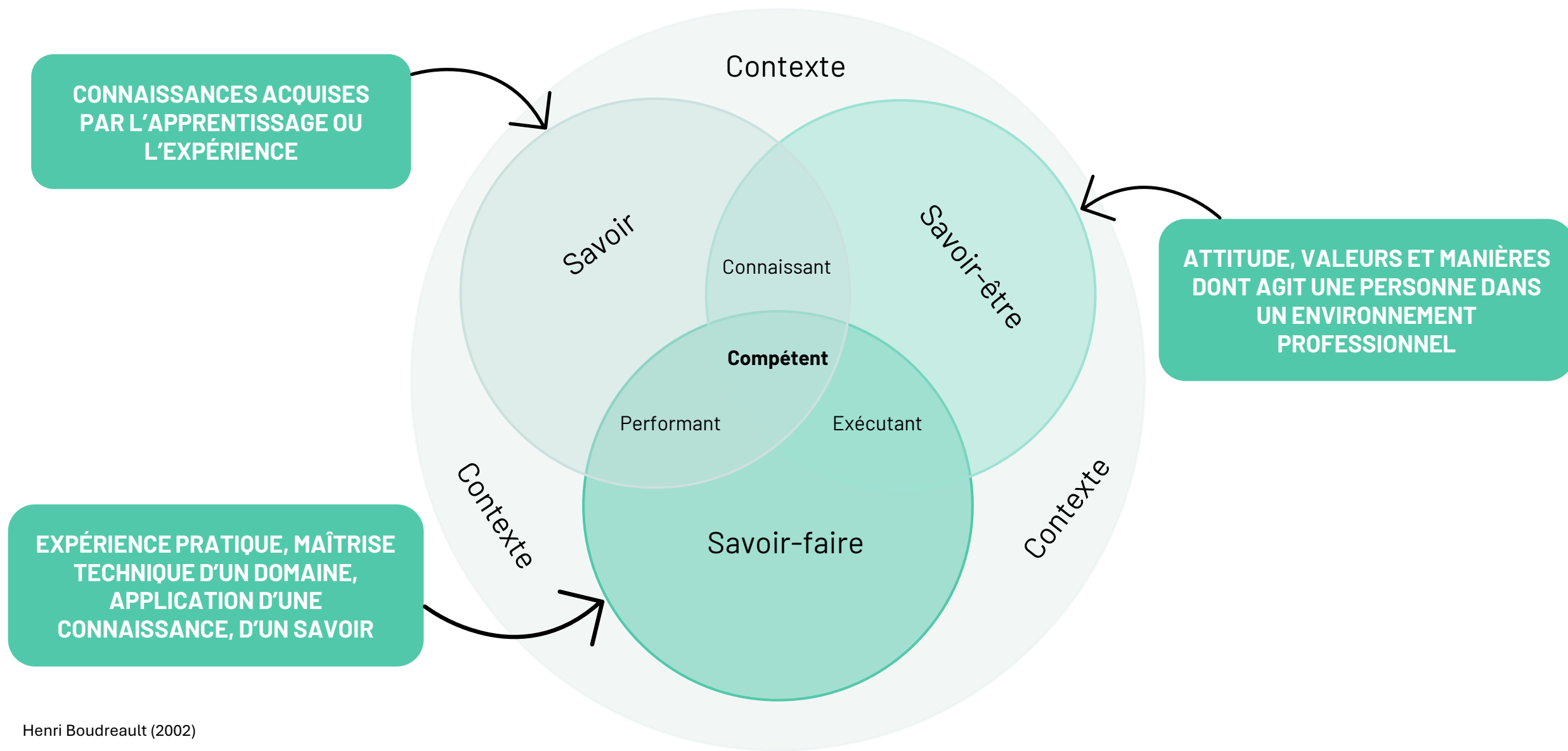


- 01 Intention
- 02 Observation
- 03 Sentiment
- 04 Besoin
- 05 Demande

Défis les plus rencontrés

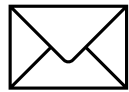
- ▶ Clarifier l'intention avant de communiquer ;
- ▶ Formuler des demandes claires et non exigeantes ;
- ▶ Identifier le besoin derrière l'émotion ;
- ▶ Éviter le « tu » accusateur ;
- ▶ Garder un ton authentique et naturel ;
- ▶ Maintenir une posture d'écoute empathique ;
- ▶ Résister à l'envie de trouver une solution trop vite ;
- ▶ Distinguer les faits des interprétations ;
- ▶ Faire la différence entre un sentiment et une interprétation.

Compétence professionnelle



Merci

Pour nous joindre :



qualitevietravail.ciussscn@ssss.gouv.qc.ca



418-781-1782