



Maintenant et demain  
L'excellence dans tout ce que nous entreprenons



# RAPPORT ANNUEL ANNÉE 2015-2016

## BUREAU DE LA GESTION INFORMELLE DES CONFLITS Emploi et Développement social Canada

Améliorer le milieu de travail, une conversation à la fois



---

## Le BGIC en un clin d'oeil!

- Services et formations bilingues
- Aucun frais
- Processus volontaire et confidentiel
- Tierce partie neutre et impartiale
- Accessible aux employés de EDSC, Élections Canada, Sécurité publique Canada et Services administratifs des tribunaux judiciaires
- Bureaux à Vancouver, Edmonton, Toronto, Fredericton, Edmundston et Gatineau.

*Je suis heureux de vous présenter le 7<sup>e</sup> rapport annuel du Bureau de la gestion informelle des conflits. Comme par les années antérieures, nous vous présentons les informations pertinentes sur l'utilisation des services du BGIC et ses réalisations.*

*Michel Nadeau  
Directeur du BGIC*

Le Bureau de la gestion informelle des conflits (BGIC) d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) accompagne les employés qui cherchent à améliorer leur milieu de travail, en leur offrant des moyens d'aborder leur différend de manière efficace et positive, pour qu'à travers leurs interactions, chacun puisse atteindre son rendement optimal.

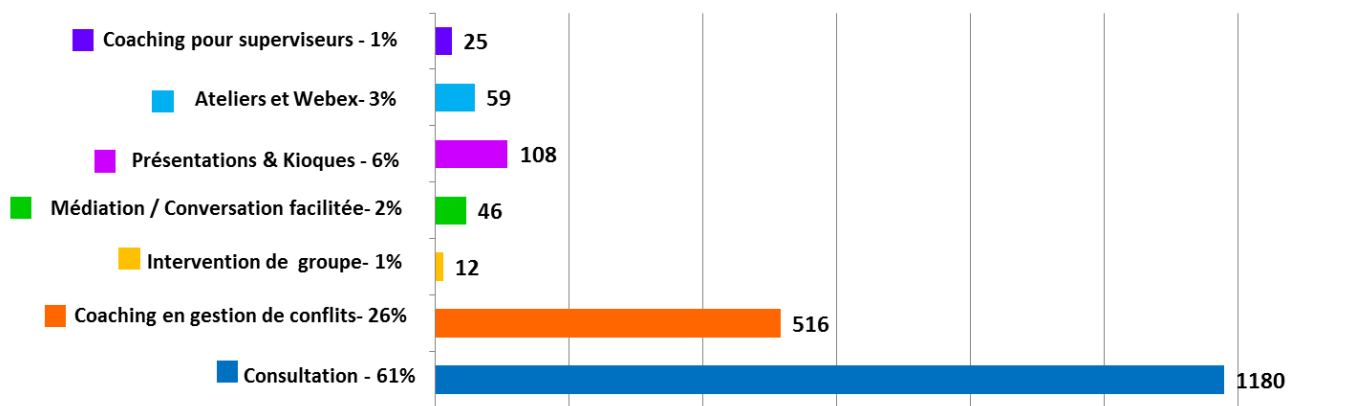
## DE L'INTERVENTION À LA PRÉVENTION

Au cours de l'année 2015-16, le BGIC a célébré sa neuvième (9<sup>e</sup>) année d'opération. Depuis sa création, le Bureau a élargi son éventail d'options : passant de services axés sur l'intervention (comme la conversation facilitée, la médiation et les interventions de groupe) à des activités qui misent sur le partage de compétences en gestion de conflit (notamment par le coaching). Cette évolution vers la prévention s'est opérée graduellement, de façon à mieux répondre aux besoins des employés ainsi qu'à ceux du Ministère. Aujourd'hui, le BGIC est une organisation expérimentée offrant une gamme complète d'options qui assiste EDSC à atteindre son objectif d'offrir un milieu de travail sain à ses employés.

## UTILISATION DES SERVICES DU BGIC EN 2015-16

Le BGIC a livré 1946 services (fig. 1) au cours de l'année 2015-16.

Figure.1 Nombre de services de résolution et de prévention offerts



---

Les consultations et les séances de coaching (individuelles, en équipe ou en groupe) représentent 87 % des services offerts: les employés cherchent d’abord à régler le conflit eux-mêmes. Parfois, ils ne savent pas quoi faire, mais il arrive aussi qu’ils aient tout simplement besoin de valider leur approche et de gagner de l’assurance quant à sa mise en œuvre. Le coaching est l’un des moyens les plus efficaces pour habiliter ces employés. C’est pourquoi le BGIC mise tant sur ce service.

La médiation et la conversation facilitée demeurent des services à la disposition des employés qui ont besoin d’un forum de discussion sûr, respectueux et confidentiel pour rétablir la confiance entre eux. La médiation peut aussi être utilisée pour tenter de résoudre l’objet d’un grief ou d’une plainte. Les médiateurs du BGIC observent que les relations humaines tendues sont souvent au cœur même des griefs et des plaintes. En abordant la situation de manière constructive, les parties augmentent leurs chances d’en venir à une solution mutuellement satisfaisante.

En 2015-16, 90% des griefs ou plaintes qui ont été en médiation ont été retirés, soit 18 griefs / plaintes sur 20.

Bien qu’ils ne représentent qu’un pourcent (1%) des services offerts, les processus de groupe sont ceux qui demandent le plus de temps en raison d’un plus grand nombre de personnes impliquées. Lorsqu’un client appelle pour une intervention de groupe, le praticien en gestion informelle des conflits cherchera à en apprendre davantage sur les motivations sous-jacentes à la demande. Il arrive souvent que le problème soit entre deux personnes et qu’une médiation soit alors plus indiquée. À d’autres moments, des séances de coaching seront proposées pour l’ensemble de l’équipe de gestion (directeur, gestionnaires et chefs d’équipe) afin qu’ils abordent la situation de manière concertée et cohésive.

## SERVICES EN PRÉVENTION

Les présentations, les ateliers ainsi que les programmes de coaching pour superviseurs représentent 192 services offerts.

Les deux programmes de coaching pour superviseurs (Gestion du conflit et Gestion du rendement) suscitent beaucoup d’intérêt. Il en est de même pour le nouveau projet-pilote sur les Cercles d’apprentissages en santé mentale. Au total, 25 cohortes ont été livrées, tous programmes confondus.

Les présentations et les ateliers (virtuelles ou en personne) demeurent une activité populaire du BGIC et sont celles qui permettent de rejoindre le plus de gens. Que le sujet porte sur les services offerts, les interventions de groupe, les mythes et comportements face aux conflits, les relations humaines dans la gestion de rendement, toutes les raisons sont bonnes pour aller à la rencontre des employés. S'ajoutent à cela les ateliers WebEx *Comportements en situation de conflit* et *Tirer parti de la résistance dans nos relations interpersonnelles* qui ont été livrés 26 fois au cours de l'année.

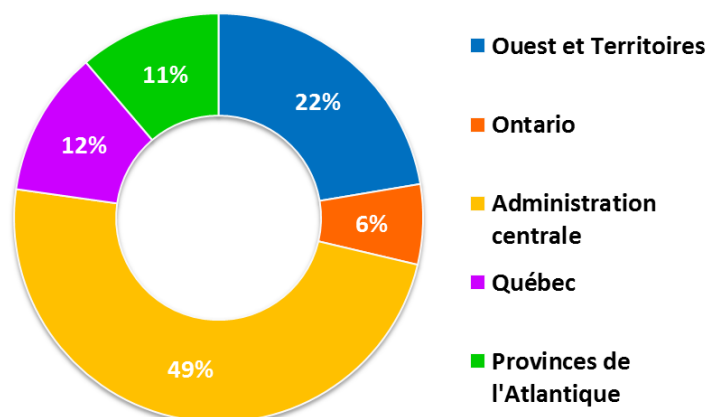
Le BGIC s'occupe aussi d'agences gouvernementales avec qui des ententes de services ont été signées. Il est possible d'aider ces organisations qui ont la volonté, mais non la capacité d'offrir des services en gestion informelle des conflits, tout en maintenant des services rapides et de qualité pour les employés du ministère et en maximisant les effets positifs pour l'ensemble du ministère.

## NOMBRE D'USAGERS

Le BGIC a servi 3150 employés partout au pays. De ce nombre, 613 employés ont contacté le BGIC pour obtenir des services de résolution face à une situation conflictuelle bien précise; 2050 ont assisté à des présentations et ateliers du BGIC; 222 questionnaires ont pris part à des programmes de coaching et 265 employés ont suivi les ateliers WebEx.

Les employés de l'Administration centrale (Gatineau / Ottawa) demeurent les principaux utilisateurs du BGIC avec 49% de tous les services. (fig. 2)

Figure.2 Nombre d'employés qui ont utilisés les services du BGIC par région



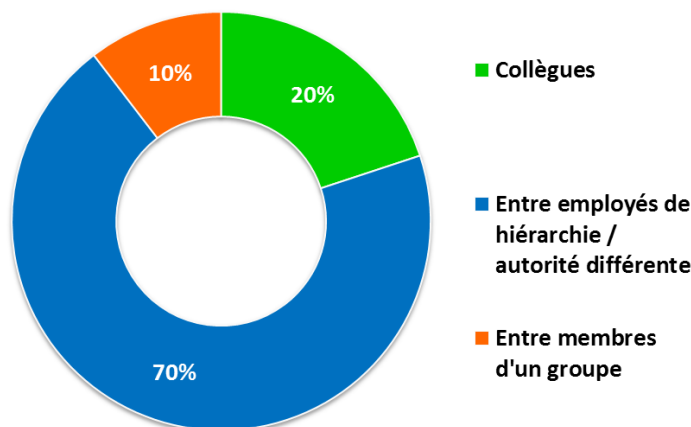
## OBSERVATIONS

Le BGIC collige des informations afin d'en apprendre davantage sur la raison qui amène les employés à contacter le Bureau et le lien qui les unit à la personne avec qui ils ont un conflit.

Sans surprise, la majorité des conflits sont entre un employé et son gestionnaire (fig.3). Cette observation est constante depuis des années et similaires à ce que l'on retrouve dans les autres ministères. Les conflits de nature relationnelle et de rendement/productivité représentent 79% des conflits observés au BGIC (fig. 4). Si l'on regroupe ces deux observations, on peut aisément avancer que la majorité des clients du BGIC viennent en raison de relations interpersonnelles difficiles avec un employé de hiérarchie différente. De plus, deux statistiques de publications externes tendent à corroborer cette affirmation:

- Les enjeux interpersonnels sont une source de stress plus élevé que les échéances liées au travail<sup>1</sup>.
- 65% des problèmes liés au rendement étaient attribuables à des relations tendues et non à un manque de compétences ou de motivation de l'employé<sup>2</sup>.

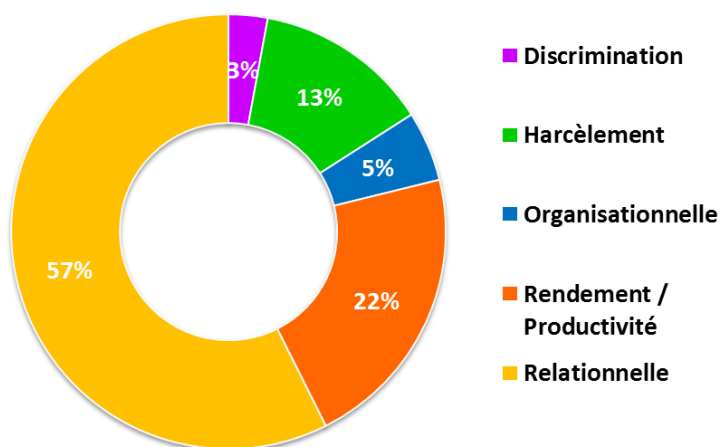
Figure.3 Relations entre les parties



<sup>1</sup> Priorités en matière de santé au travail, édition 2016 – Groupe de recherche Morneau Sheppel.

<sup>2</sup> Dana, Dan (online) *The Dana Measure of Financial Cost of Organizational Conflict*, 2001

Figure.4 Nature du conflit



Ces observations confortent le BGIC dans la poursuite de l'un de ses objectifs : outiller les employés et les gestionnaires pour qu'ils améliorent leurs relations entre eux. Que ce soit à partir d'ateliers WebEx ou de programmes de coaching pour superviseurs, toutes ces activités comportent des exercices interactifs et des devoirs pour mettre en pratique la matière apprise, un élément essentiel pour développer des aptitudes en résolution de conflits.

## RÉTROACTION DES UTILISATEURS DU BGIC

Le taux de satisfaction des services du BGIC oscille autour des 90%, bon an, mal an (Tableau 1). Bien que ces chiffres démontrent le travail professionnel et l'expérience des praticiens en gestion informelle des conflits, la réussite d'une intervention ne se mesure pas qu'en pourcentage. Une poignée de main sincère entre deux parties à la fin d'une médiation, une personne qui réalise que ses actions contribuent bien plus au conflit qu'elle ne l'aurait cru ou un gestionnaire qui se sent confiant d'aborder une conversation difficile avec un employé sont autant d'indicateurs de succès.

« Dans mes 13 années au sein du Gouvernement fédéral, je n'ai jamais participé à des séances aussi informatives et intéressantes que vos appels conférence »  
– Participant à un coaching de groupe.

---

« J'ai développé de nouvelles habiletés qui me permettent de faire face à des situations au travail, avec des employés comme avec la gestion, et ce, de manière différente. »  
- Usager des services du BGIC

Les données proviennent d'un système d'évaluation anonyme en ligne accessible à partir du site intranet du BGIC.

Tableau. 1 Taux de réponses au questionnaire de rétroaction

RÉPONDANTS	QUESTION
90%	Satisfaits quant à l'intervention du BGIC dans l'amélioration de leur situation.
89%	Se sentent plus outillés pour gérer les situations conflictuelles.
96%	Croient que le praticien était neutre et impartial.
94%	Satisfaits de leur expérience globale au BGIC.
100%	Recommandent les services du BGIC à d'autres employés.

## RÉALISATIONS ET PARTENARIATS DU BGIC

Depuis le tout début, le BGIC développe nombre de produits et façons de faire qui sont partagés au sein de la fonction publique fédérale. Encore cette année, de nombreuses collaborations et projets-pilotes ont vu le jour:

- Les Cercles d'apprentissage en santé mentale sont le fruit d'une initiative résultant directement de la mise en œuvre du *Cadre intégré sur la santé mentale*. Le projet-pilote a été lancé à l'automne 2015 afin de permettre à des gestionnaires de discuter d'enjeux de santé mentale qui touchent leurs employés et de la façon de les aborder avec eux. Face au succès de ce projet, l'offre sera prolongée sous une nouvelle mouture, le *Programme de coaching pour superviseurs en santé mentale*, et sera offert à compter de 2016-17.



- 
- Une autre nouveauté cette année, le Programme de mentorat EDSC a permis à 58 participants-mentors de niveaux EX-01 à EX-05 de bénéficier de l'expertise des coachs du BGIC, en leur permettant de participer aux rencontres mentor - mentorés et de partager leurs observations. Les mentors ont aussi pu se prévaloir de coaching de groupe. En raison de cette collaboration fructueuse, le BGIC continuera de participer au Programme de Mentorat.
  - Le BGIC s'est joint à l'équipe de Valeurs et éthique pour faciliter la présentation *Milieu de travail respectueux* (à 33 reprises au cours de l'année) et continuera à faire de même dans le futur.
  - Encore cette année, l'accent a été mis sur la livraison de services virtuels afin de rejoindre le plus d'employés au ministère. Le BGIC a augmenté son offre d'ateliers avec la plateforme WebEx en plus de miser sur les présentations à partir de vidéoconférences et webcams. Une présentation a permis de rejoindre plus de 390 personnes en ligne.

## LE SYSTÈME DE GESTION INFORMELLE DES CONFLITS (SGIC) : AU CŒUR D'UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Depuis quelques années, on observe dans la fonction publique fédérale une meilleure intégration de la gestion informelle des conflits dans les politiques qui encadrent le bien-être des employés : *la politique sur la prévention et la résolution du harcèlement, les processus opérationnels communs des ressources humaines* (dont notamment les griefs et les plaintes), *le Code de valeurs et d'éthique, le Cadre sur la santé mentale* et *la Gestion du rendement*. Ces amalgames ne sont pas le fruit du hasard. Ils démontrent la pertinence et la complémentarité du SGIC dans la stratégie de mieux-être au travail du gouvernement et annoncent un changement de culture où le dialogue revient au cœur des relations interpersonnelles entre employés.

---

Cette stratégie confirme ce que de nombreuses études américaines et canadiennes ont déjà démontré au cours des dernières années : le lien direct entre les programmes de mieux-être au travail et l'efficacité des employés<sup>3</sup>. D'autres bénéfices comme la hausse de la productivité et la diminution de l'absentéisme, des demandes d'invalidité, des frais juridiques, et du taux de roulement peuvent aussi en découler. Les économies de coûts sont substantielles, et l'organisation ne peut qu'en être gagnante.

Toutes les activités et les réalisations du BGIC s'inscrivent vers ce même objectif: améliorer le milieu de travail des employés. Les résultats de 2015-16 indiquent que le Bureau est sur la bonne voie. Mais il y a plus. L'atteinte de cet objectif est intrinsèquement liée à une collaboration intelligente et rodée de tous les autres acteurs qui, comme le BGIC, œuvrent pour un milieu de travail sain. Beaucoup d'efforts de collaboration ont été déjà investis de part et d'autre, mais il reste encore à faire. Le BGIC reste résolument déterminé à poursuivre ce travail au cours des prochaines années.

---

<sup>3</sup> 2011 *Buffett National Wellness Survey* The Health and Productivity Advantage Study, 2009/10 », Staying@Work Report, publié initialement par Watson Wyatt Worldwide.