



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



## RAPPORT SUR LES TENDANCES NATIONALES POUR LES MOIS DE JUILLET, AOÛT ET SEPTEMBRE 2017

Préparé par : le Bureau de la gestion informelle des conflits (BGIC)  
Emploi et Développement social Canada

**REMARQUE :** *Les renseignements présentés ci-après représentent les opinions et les observations des praticiens et des coordonnateurs du BGIC seulement.*

## CONTEXTE

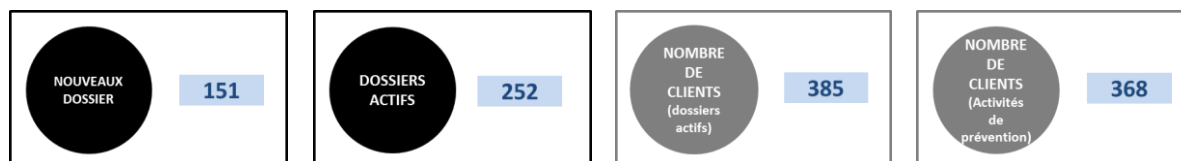
Établi en 2005, le Système de gestion informelle des conflits (SGIC) a permis de mettre en place des options plus simples, rapides et peu coûteuses pour régler les différends liés à la gestion des personnes au niveau le plus bas possible. L'article 207 de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP) oblige tous les ministères fédéraux à avoir accès au SGIC.

À Emploi et Développement social Canada (EDSC), le Bureau de la gestion informelle des conflits (BGIC) fournit des services axés sur l'excellence dans le domaine de la gestion des conflits à tous les employés d'EDSC, y compris à Service Canada et au Programme du travail. Les principes directeurs du BGIC incluent la neutralité, la confidentialité, la rapidité et la bonne foi.

Le BGIC a lancé une initiative visant à recueillir des renseignements auprès de ses praticiens et de ses coordonnateurs pour produire un rapport trimestriel, qui recense les tendances observées susceptibles de conduire à un conflit dans divers secteurs et régions de l'organisation. Ce document est le deuxième rapport trimestriel publié au cours de l'exercice 2017-2018.

## DONNÉES

2017-2018, 2<sup>e</sup> trimestre (1<sup>er</sup> juillet au 30 septembre)



---

Les consultations et le coaching ont tendance à être les services auxquels on a le plus souvent recours à EDSC, des services qui permettent aux employés de créer leurs propres stratégies pour résoudre des problèmes particuliers. La médiation/les conversations facilitées et les processus de groupe sont moins fréquemment utilisés en raison notamment de l'énergie et de l'investissement émotionnel demandés aux participants. En outre, la formation demeure une priorité, car le perfectionnement des compétences en gestion de conflit constitue le meilleur moyen pour prévenir les conflits en milieu de travail et les résoudre/gérer efficacement.

## **TENDANCES NATIONALES OU RÉGIONALES**

### **Superviseurs qui occupent des postes nouveaux ou par intérim**

- Les gestionnaires et les chefs d'équipe prennent souvent sur leurs épaules une trop grande responsabilité en ce qui a trait aux situations conflictuelles touchant les employés.  
(Confirmé par la Colombie-Britannique et l'Ontario)
- Le roulement élevé du personnel des postes de supervision contribue à un manque de cohérence au sein de la direction.  
(Confirmé par toutes les régions)
- Certaines demandes de processus de groupe sont initiées pour régler un problème particulier concernant directement un employé dans l'espoir que cette personne perçoive indirectement le message de se comporter différemment.  
(Confirmé par l'Ontario, l'Atlantique, la Colombie-Britannique et l'Alberta)
- Un nouveau superviseur (gestionnaire ou chef d'équipe) peut se retrouver avec un employé au comportement difficile et découvrir que bon nombre des difficultés liées à cet employé sont des problèmes de longue date qui n'ont pas été réglés par les superviseurs précédents. Lorsque le nouveau superviseur tente de modifier ces comportements difficiles, il se heurte à une résistance de l'employé. Assez souvent dans ces circonstances, ces superviseurs estiment qu'ils manquent de soutien de la part de leurs supérieurs pour corriger ces comportements difficiles.  
(Confirmé par l'Atlantique et l'Ontario)
- Les gestionnaires et chefs d'équipe « par intérim » doivent parfois faire face au ressentiment et à la résistance d'anciens collègues en sachant que tôt ou tard, ils retourneront à leur ancien poste. Cette résistance provient parfois d'employés qui croient qu'ils n'ont pas à faire ce qu'un « intérimaire » demande, car son statut n'est que temporaire. Cela est particulièrement vrai pour les superviseurs qui ont une affectation intérimaire de moins de quatre mois.  
(Confirmé par l'Atlantique, l'Administration centrale, l'Ontario et l'Alberta)

### **Employés de première ligne**

- Il est difficile pour les employés de première ligne d'avoir accès à la formation du BGIC compte tenu des heures d'ouverture des Centres de services, ce qui limite les possibilités d'améliorer leur communication et de partager leurs préoccupations avec leurs collègues et la direction.  
(Confirmé par toutes les régions)

### **Petits bureaux**

- La fréquence des conflits entre collègues semble plus élevée dans les petits bureaux constitués de trois employés.  
(Confirmé par l'Ontario, l'Alberta, l'Administration centrale et l'Atlantique)

---

### **Recours à « l'absentéisme/au présentéisme » comme stratégie**

- Les congés de maladie et autres formes d'absentéisme sont utilisés pour éviter les conflits.  
(Confirmé par toutes les régions)
- On observe des répercussions sur la productivité lorsqu'un certain nombre d'employés plus expérimentés admissibles à la retraite choisissent de continuer à travailler pour des raisons personnelles, mais tombent d'épuisement professionnel ou sont moins engagés, ce qui a pour effet de créer des tensions entre les membres d'une équipe.  
(Confirmé par l'Alberta et l'Atlantique)

### **Utilisation accrue des services du BGIC**

- On constate une hausse constante de la demande globale de services du BGIC depuis quelques années, plus particulièrement en septembre lorsque les vacances d'été sont terminées.  
(Confirmé par toutes les régions)

### **Système de paye Phénix**

- De nombreux employés éprouvent de la difficulté à recevoir un paiement approprié du système de paye, et cela crée un certain niveau de détresse parce que leur sécurité financière est menacée. Dans ces conditions, il peut y avoir une incidence sur les interactions avec les clients et les collègues.  
(Confirmé par toutes les régions)
- Le système de paye Phénix crée des situations tendues dans l'environnement de travail. Bien qu'il s'agisse davantage d'un problème systémique, il convient de souligner que le BGIC doit savoir dans quelle mesure cette dynamique influe sur les relations interpersonnelles en milieu de travail.  
(Confirmé par l'Atlantique, la Colombie-Britannique et le Québec)

### **Santé mentale**

- Les conflits au travail liés à la santé mentale prennent de l'importance dans le milieu de travail.  
(Confirmé par l'Alberta, l'Atlantique et l'Administration centrale)

### **Manque de reconnaissance**

- Le manque de reconnaissance comme source de conflits en milieu de travail tend à augmenter. En voici quelques exemples : un manque de reconnaissance à l'égard d'un chef d'équipe intérimaire qui réintègre son poste d'attache; un employé qui travaille bien avec un gestionnaire et qui est muté sans préavis au sein d'une autre équipe sans avoir reçu aucune reconnaissance pour ses contributions; employé présente des stratégies solidement documentées et bien élaborées à un directeur qui lui permettent d'effectuer des changements importants sans fournir de commentaires ni d'explications.  
(Confirmé par l'Administration centrale, l'Atlantique et l'Ontario)

### **Autres**

- Le recours au congé pour cause de stress ou de maladie est utilisé comme ultimatum par les employés lorsque la direction ne parvient pas à répondre à leurs demandes.  
(Confirmé par l'Ontario)
- Les conseillers en expertise opérationnelle vivent fréquemment des conflits lorsqu'ils fournissent des avis à leur groupe de clients.  
(Confirmé par toutes les régions)

---

## **NATURE DU CONFLIT**

Des comportements récurrents se dégagent lorsque l'on examine la nature du conflit. Les relations interpersonnelles difficiles demeurent le problème le plus fréquemment cité parmi les clients du BGIC. Une communication efficace, des conflits liés aux styles de travail, des relations tendues et des problèmes personnels sont les types de préoccupations qui entrent dans cette catégorie. Les cas présumés de harcèlement et d'intimidation arrivent loin en deuxième place et s'arriment aux résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux.

Comme la plupart des conflits surviennent dans le cadre des rapports hiérarchiques directs, il est recommandé d'investir davantage afin que les gestionnaires et les employés aient les outils nécessaires pour tenir des conversations difficiles sur la façon dont ils travaillent et communiquent ensemble. Ces efforts favoriseront la conscience de soi et l'intelligence émotionnelle, deux facteurs essentiels à l'établissement et au maintien de relations de travail solides.

## **VOIE À SUIVRE**

Le BGIC continuera à appuyer les employés et les gestionnaires dans leur développement interpersonnel en offrant proactivement des séances de coaching ciblées et en créant des programmes de formation nouveaux et novateurs qui répondent aux besoins d'apprentissage des employés et de la gestion en matière de gestion des conflits. Lorsque les conflits interpersonnels seront réglés, les employés peuvent consacrer davantage d'énergie sur le rendement, la productivité et la création de liens au travail.

La direction du BGIC recevra sur une base mensuelle des informations sur les tendances accompagnées de recommandations de mesures à prendre pour contenir les tendances. Enfin, le BGIC compte faire le suivi des tendances identifiées dans les rapports et des mesures prises pour les renverser, et surveiller les résultats afin de voir si ces mesures ont l'effet recherché.