



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



## **RAPPORT SUR LES TENDANCES NATIONALES POUR LES MOIS D'OCTOBRE, DE NOVEMBRE ET DE DÉCEMBRE 2017**

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

***REMARQUE :** Les renseignements présentés ci-après représentent les opinions et les observations des intervenants et des coordonnateurs du BGIC seulement. Si vous remarquez que certaines de ces tendances se manifestent également au sein de votre direction générale, nous vous invitons à communiquer avec nous, au BGIC, afin que nous explorions la façon dont nous pourrions vous aider.*

## CONTEXTE

Selon les dispositions de la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* entrée en vigueur en 2005, tous les administrateurs généraux de l'administration publique centrale doivent établir un système de gestion informelle des conflits en consultation avec les agents négociateurs.

À EDSC, le BGIC assure la prestation des services de gestion informelle des conflits à tous les employés, dont ceux de Service Canada et du Programme du travail. Les principes directeurs du BGIC comprennent notamment la neutralité, la confidentialité, l'impartialité, la rapidité et la bonne foi.

Le BGIC a lancé une initiative visant à recueillir des renseignements auprès de ses intervenants et de ses coordonnateurs afin d'établir un rapport trimestriel sur les tendances observées qui sont susceptibles de mener à un conflit dans divers secteurs de l'organisation. Ce document présente le troisième rapport trimestriel publié au cours de l'exercice 2017-2018.

## STATISTIQUES

3<sup>e</sup> trimestre (du 1<sup>er</sup> octobre au 31 décembre 2017) de l'exercice 2017-2018



---

## TENDANCES NATIONALES ET RÉGIONALES

### Santé mentale

Les gestionnaires ont signalé une augmentation du nombre de problèmes de santé mentale, y compris :

- une appréhension ou une anxiété à parler de santé mentale;
- une hésitation sur la façon d'aborder les employés quant aux problèmes de santé mentale qui influent sur le rendement au travail;
- une incapacité à communiquer efficacement leurs préoccupations durant des conversations liées à l'obligation de prendre des mesures d'adaptation;
- un désir de mieux comprendre la santé mentale et la façon dont une personne qui souffre de problèmes de santé mentale peut réagir lorsqu'elle perçoit un événement comme une menace (les réactions pouvant varier d'une personne à l'autre);
- des préoccupations pour ce qui est de composer avec les employés qui présentent des signes avant-coureurs d'éventuels problèmes de santé mentale et qui affichent des comportements pouvant être interprétés comme du harcèlement, de l'intimidation ou une conduite inappropriée au travail.  
(confirmé par toutes les régions)

### Tension entre les employés et leurs gestionnaires

Il existe un certain niveau de tension entre quelques employés et leurs gestionnaires. Un facteur aggravant est que, dans certains cas, le niveau de classification du poste du gestionnaire est inférieur à celui de son subalterne direct. Dans ces situations, certains employés peuvent outrepasser leurs pouvoirs et dicter aux gestionnaires la façon de faire, en utilisant leur accréditation, leurs études et leur expertise en tant qu'experts en la matière pour miner la position du gestionnaire.

(confirmé par toutes les régions)

### Le BGIC est appelé à transmettre des messages au nom des gestionnaires

Une tendance a récemment été observée, selon laquelle des gestionnaires demandent aux intervenants du BGIC d'assister à des réunions/séances tenues avec les employés pour communiquer des messages de nature délicate en leur nom. Puisque cette responsabilité incombe aux gestionnaires, les intervenants du BGIC offriront du coaching aux gestionnaires afin de les aider à cerner les questions qu'ils souhaitent soulever et l'approche qu'ils souhaitent adopter auprès du personnel. Tous les intervenants du BGIC doivent, en tout temps, veiller à la neutralité réelle et perçue avec tous les clients.

(confirmé par toutes les régions)

## PROCHAINES ÉTAPES

D'ici la fin de l'exercice 2017-2018, le BGIC publiera et distribuera le calendrier des séances de formation et des activités de programme à venir, dans le but général de continuer à mieux outiller les employés et les gestionnaires au chapitre de la prévention et de la gestion des conflits, ainsi que de la prévention de l'aggravation des conflits en milieu de travail.

Les activités de formation et de programme comprendront notamment des produits et des approches répondant aux tendances observées à l'échelle nationale. Par exemple, selon une analyse générale des tendances observées au cours des six derniers mois, les défis en matière de communication au sein d'équipes sont constamment au cœur de nombreuses questions. Par conséquent, le BGIC s'engage à élaborer une approche globale destinée à mieux faire connaître et comprendre la façon d'entretenir des conversations fructueuses et efficaces.

---

## SUIVI RELATIF AUX TENDANCES PRÉCÉDENTES

### Superviseur occupant un nouveau poste ou un poste intérimaire

- Les demandes de services de groupe peuvent être utilisées pour régler un problème particulier concernant un employé dans l'espoir que cet employé recevra le message indirect de se comporter différemment.

**Prochaines étapes** : Étant donné que l'un des rôles premiers des intervenants du BGIC est d'évaluer les demandes de services et d'établir la meilleure façon de traiter une question, les intervenants garderont cette tendance à l'esprit et continueront de recourir à une approche consultative pour faire en sorte de recueillir les renseignements nécessaires en posant des questions ouvertes afin de déterminer quels sont les services qui conviennent le mieux.

### 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 peut limiter les possibilités d'amélioration de leurs compétences en communication.

**Prochaines étapes** : Après une analyse approfondie de cette tendance par la haute direction, le BGIC établira un contact au niveau du ministère ou de l'administration centrale pour obtenir des données relatives aux défis auxquels se heurtent les employés de première ligne. Le BGIC explorera également la possibilité de fournir des services au personnel de première ligne selon un horaire modifié.

### Conseillers en expertise opérationnelle (CEO)

- Les CEO vivent fréquemment des conflits lorsqu'ils fournissent des avis à leur groupe de clients.

**Prochaines étapes** – Le BGIC :

- établira la liste des personnes-ressources responsables des plans de perfectionnement des CEO;
- élaborera, d'une part, un outil promotionnel qui sera distribué à tous les CEO pour mettre en évidence la formation offerte à l'heure actuelle (formation WebEx, ateliers sur l'attitude de l'encadreur, etc.) et, d'autre part, un programme de coaching en résolution de conflits adapté particulièrement aux CEO, dans le but d'aider ces derniers à mieux gérer et prévenir les situations difficiles durant l'exercice de leurs fonctions.