

2014
2015

Bureau de résolution des conflits Rapport annuel 2014-2015



Citoyenneté et
Immigration Canada

Citizenship and
Immigration Canada

Canada

Bâtir un Canada plus fort : Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) contribue au progrès économique, social et culturel du Canada, et veille à la sécurité des Canadiens tout en gérant l'un des programmes d'immigration les plus vastes et les plus généreux du monde.

Sondage sur les publications

Nous vous invitons à nous fournir des commentaires sur cette publication en répondant à notre sondage électronique qui se trouve à cic.gc.ca/sondage-publications.

Pour obtenir des exemplaires supplémentaires ou de l'information sur les autres publications de CIC, visitez :

cic.gc.ca/publications

Disponible sur demande en médias substitués.

Also available in English under the title:

Office of Conflict Resolution

2014–2015 Annual Report

Visitez-nous en ligne

Site Web : cic.gc.ca

Facebook : facebook.com/CitCanada

YouTube : youtube.com/CitImmCanada

Twitter : [@CitImmCanada](https://twitter.com/CitImmCanada)

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration, 2015

Lettre à la sous-ministre

M^{me} Anita Biguzs
Sous-ministre
Citoyenneté et Immigration Canada

Madame la Sous-Ministre,

J'ai le plaisir de vous présenter le rapport annuel 2014-2015 du Bureau de résolution des conflits de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC).

Le rapport donne un aperçu de nos activités au cours de la période s'étalant du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2015.

Il décrit les services fournis par notre bureau et présente une analyse générale des sources de conflit qui ont été soulevées par le personnel de CIC.

Je vous prie d'agréer, Madame la Sous-Ministre, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Stéphane Cardinal
Bureau de résolution des conflits

Message du directeur du Bureau de résolution des conflits

Le Bureau de résolution des conflits compte neuf années complètes d'activités. Au fil des ans, le Bureau est devenu un partenaire stratégique associé à part entière aux priorités pangouvernementales courantes : gestion du rendement et des ressources humaines, bien-être en milieu de travail, prévention du harcèlement, résolution des conflits, communications efficaces et initiatives liées à Objectif 2020.

Bien des employés de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) connaissent peut-être déjà la différence que peut faire le Système de gestion informelle des conflits. Les spécialistes de la résolution des conflits continuent d'aider les gens à tenir les conversations qu'il faut pour résoudre les problèmes existants en milieu de travail et à les rendre plus compétents à prévenir l'escalade de nouveaux problèmes. Le recours à des méthodes informelles de résolution des conflits, comme le coaching, la médiation ou l'intervention de groupe, épargne aux employés et aux équipes de CIC bien du temps et de l'argent en améliorant la façon dont les employés travaillent et communiquent entre eux ou règlent de manière informelle des conflits en milieu de travail. D'après les résultats du présent rapport, je suis persuadé que cette façon de faire a contribué à réduire le stress, à améliorer les relations interpersonnelles et à renforcer les partenariats de collaboration.

Nous présentons ici des renseignements détaillés sur nos activités et sur les résultats de l'exercice 2014-2015, information qui devrait aider CIC à continuer de favoriser le bien-être en milieu de travail.

Je vous invite à découvrir les avantages de nos services et à voir ce que nous pouvons faire pour vous, vos employés et la santé générale de CIC.

Stéphane Cardinal
Directeur et agent principal, Système de gestion informelle des conflits
Bureau de résolution des conflits

Résumé

En 2014-2015, le Bureau de résolution des conflits (BRC) est intervenu 288 fois auprès d'un total de 301 clients. Une fois de plus, c'est la région de la capitale nationale, avec un taux de 37,2 %, qui est la plus grande utilisatrice des services du BRC, ce qui correspond au ratio de l'effectif. Cette année, le service le plus fréquemment utilisé par les clients du BRC a été le coaching en résolution de conflits, qui a représenté 49 % de tous les services fournis. Voilà une augmentation importante par rapport aux années antérieures, ce qui donne à penser que les employés de CIC s'intéressent davantage aux moyens d'apprendre comment gérer eux-mêmes les conflits et y font davantage confiance.

À raison de 47 % des cas, les problèmes interpersonnels ou liés au travail continuent de figurer au premier plan des conflits soumis au BRC. De ce nombre, 30,8 % avaient trait à des conflits entre employés et gestionnaires, tandis que 19,4 % se rapportaient à des questions d'équipe ou de groupe, comme des milieux de travail toxiques. S'agissant de la formation dispensée par le BRC, cette année est considérée comme étant une année record. En effet, 77 séances offertes aux bureaux de CIC dans l'ensemble du Canada et à l'étranger ont rejoint près de 1 200 participants. On peut dire que l'année a été une réussite en ce qui a trait à l'aide prodiguée aux employés de CIC pour les amener à mieux gérer les conflits.

Enfin, le BRC s'emploie à aider l'organisation à améliorer certains aspects cernés dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) et à améliorer les capacités des gestionnaires et des employés à gérer les conflits dans le cadre du processus courant de la gestion du rendement.

Le Bureau de résolution des conflits

Depuis sa création en 2005, le BRC propose une façon confidentielle, impartiale et souple de régler les conflits en temps opportun. Ses principaux objectifs consistent à promouvoir un dialogue efficace à tous les niveaux et à faire face aux difficultés dès qu'elles se manifestent, à l'échelon le plus bas possible et le plus près possible de la source du conflit.

Le BRC appuie le personnel à tous les niveaux pour prévenir, gérer et résoudre les conflits en milieu de travail. Ses rôles clés sont les suivants :

- proposer des moyens confidentiels, souples, rapides, informels et efficaces de gérer les conflits au moment et à l'endroit où ils se produisent;
- offrir des activités d'apprentissage qui améliorent les compétences et les aptitudes des employés pour ce qui est de gérer leurs propres conflits;
- encourager la discussion entourant les problèmes et les préoccupations;

- fournir des services spécialisés de résolution des conflits, tels que les consultations initiales et l'élaboration d'options, le coaching, la facilitation, la médiation, les interventions de groupe et la mise au point d'outils spécialisés.

En plus d'offrir de la formation et des services liés au Système de gestion informelle des conflits (SGIC), le BRC s'assure de demeurer à jour en mettant à la disposition de ses conseillers de nouveaux outils et la plus récente expertise dans le domaine de la résolution de conflits. En outre, le BRC est un partenaire actif au sein du réseau fédéral du SGIC, ce qui lui permet de garantir que ses services s'alignent sur les pratiques exemplaires dans le domaine et de contribuer à la rationalisation de tous les services du SGIC au sein du gouvernement fédéral.

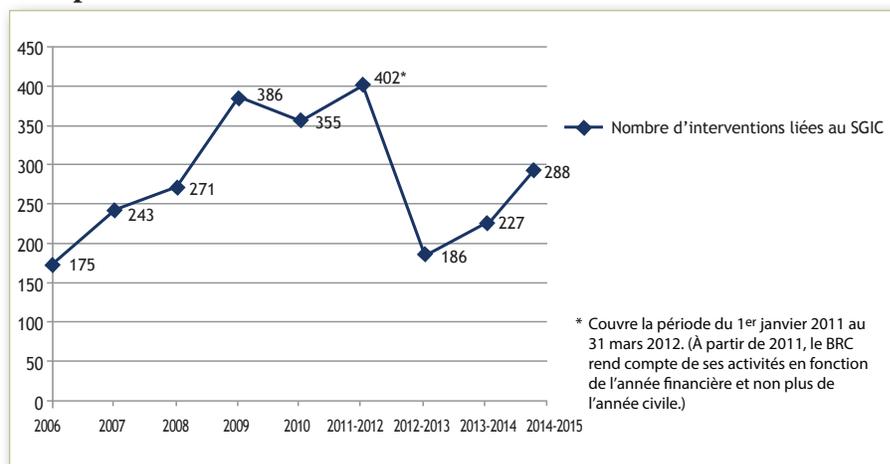
Les interventions liées au Système de gestion informelle des conflits

Au cours de sa neuvième année d'activités (exercice 2014-2015), le BRC est intervenu à 288 reprises auprès d'un total de 301 clients. De ces nombres, cinq interventions ont été faites auprès de 18 clients de l'Agence des services frontaliers du Canada par l'entremise d'un protocole d'entente. Cela représente une augmentation de 37,4 % par rapport au dernier exercice (2013-2014).

La majorité des gens qui ont eu recours à nos services étaient des employés nommés pour une période indéterminée (73,4 %) et des superviseurs ou gestionnaires, dans une proportion de 41,3 %. La répartition de nos clients selon le sexe était de 72,5 % pour les femmes, ce qui est représentatif de la répartition hommes-femmes à CIC (soit 66,4 % de femmes).

Figure 1

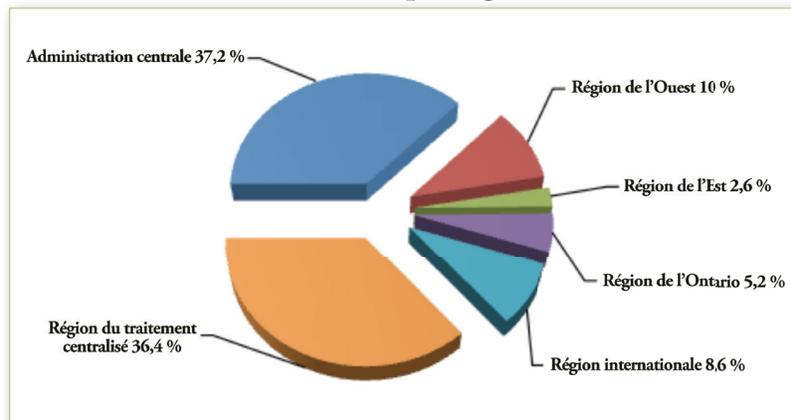
Comparaison du nombre d'interventions du BRC de 2006 à 2014-2015



Bien que notre bureau soit situé à Ottawa, nous offrons des services liés au SGIC au personnel de CIC à l'échelle du Canada et dans les missions. La distribution des clients selon chaque région est la suivante (figure 2) : Région de l'Ouest, 10 %; Région de l'Est, 2,6 %; Région de l'Ontario, 5,2 %; Région internationale, 8,6 %; Région du traitement centralisé, 36,4 % et Administration centrale, 37,2 %.

Figure 2

Taux des services liés au SGIC par région



CIC compte cinq secteurs. Les taux d'utilisation du SGIC par secteur sont les suivants : Opérations, 50,3 %; Services ministériels, 21,6 %; Politiques stratégiques et de programmes, 20,4 %; Services internes (Exécutif), 4,8 % et Finances, 3 %. Ces taux correspondent sensiblement à la taille des effectifs respectifs des secteurs.

Les employés et les gestionnaires de CIC peuvent accéder aux services du BRC en composant notre numéro sans frais ou en envoyant un courriel à notre bureau. En 2014-2015, 44,4 % de nos clients ont communiqué directement avec le BRC pour demander nos services, tandis que 35,8 % ont été contactés par le BRC à la suite d'une demande provenant d'une autre partie. Certains clients ont également été aiguillés vers le BRC par diverses sources, comme leur superviseur ou gestionnaire (10,8 %), un professionnel des ressources humaines (5,6 %), un agent négociateur (1,3 %) ou un collègue (2,2 %). Parmi les 283 clients, 36,5 % nous avaient déjà consultés, tandis que 63,5 % faisaient appel à nous pour la première fois.

Les services de résolution informelle des conflits

Les conflits non résolus peuvent avoir une incidence sur les personnes concernées ainsi que sur les autres gens en milieu de travail. En effet, le conflit peut se révéler très contagieux dans n'importe quel environnement de travail : l'absentéisme et les congés liés au stress augmentent, tandis que la productivité générale diminue.

On encourage tous les employés à tenter de régler les conflits de leur propre initiative dès qu'ils ressentent un malaise. Ils peuvent aussi faire appel volontairement à un certain nombre de services spécialisés du BRC (voir figure 3), y compris les suivants :

Consultations initiales et élaboration d'options

Les consultations initiales et les activités d'élaboration d'options ont représenté 34,4 % des interventions offertes par le BRC au cours de cet exercice. Les employés ont alors l'occasion de comprendre une situation et de cerner les solutions possibles pour résoudre un conflit. Il peut parfois arriver que le stress et les émotions ressenties pendant que l'on essaie de régler un conflit ou une situation difficile au travail rendent les personnes incapables d'aborder efficacement les enjeux. Le conseiller en résolution de conflits peut aider les employés à voir les enjeux d'une perspective différente et à cerner des solutions possibles.

Coaching en résolution de conflits

Le coaching en résolution de conflits a représenté 49 % de la charge de travail des spécialistes du BRC au cours de cet exercice. Ce taux a triplé par rapport à 2013-2014, alors qu'il était de 16,5 %. Ce genre de coaching spécialisé peut aider les employés à développer de nouvelles compétences et stratégies pour résoudre des conflits avec les autres. Ces compétences sont particulièrement efficaces dans les situations de conflit interpersonnel où les clients se préparent à avoir des conversations difficiles sans aide ou, si l'autre partie refuse de participer à la facilitation ou à la médiation, avec une tierce partie neutre.

Facilitation et médiation

À mesure que les personnes se familiarisent avec certaines compétences et pratiques de résolution des conflits, elles sont davantage en mesure de résoudre des situations et des problèmes de nature courante en milieu de travail. Voilà qui concorde avec notre vision. Toutefois, lorsqu'il faut régler des situations plus compliquées, le recours à une discussion de facilitation ou à la médiation avec l'aide d'un spécialiste du BRC est souvent nécessaire pour trouver une solution qui sert les intérêts et répond aux besoins des deux parties. La facilitation et la médiation n'ont représenté que 13,2 % de nos interventions, ce qui constitue une diminution par rapport aux 17,9 % de 2013-2014 et aux 28 % de 2012-2013. Cette diminution pourrait s'expliquer du fait que les clients préfèrent aborder les situations de

leur propre chef avec l'aide du coaching en résolution de conflits ou peuvent redouter les conséquences de passer par la facilitation ou la médiation. Nous essayons souvent d'aider les clients à voir les avantages d'une discussion dirigée pour résoudre un conflit; toutefois, comme le recours à nos services est volontaire, c'est le client qui, en fin de compte, décide pour lui-même s'il désire ou non participer à une telle discussion.

Interventions de groupe

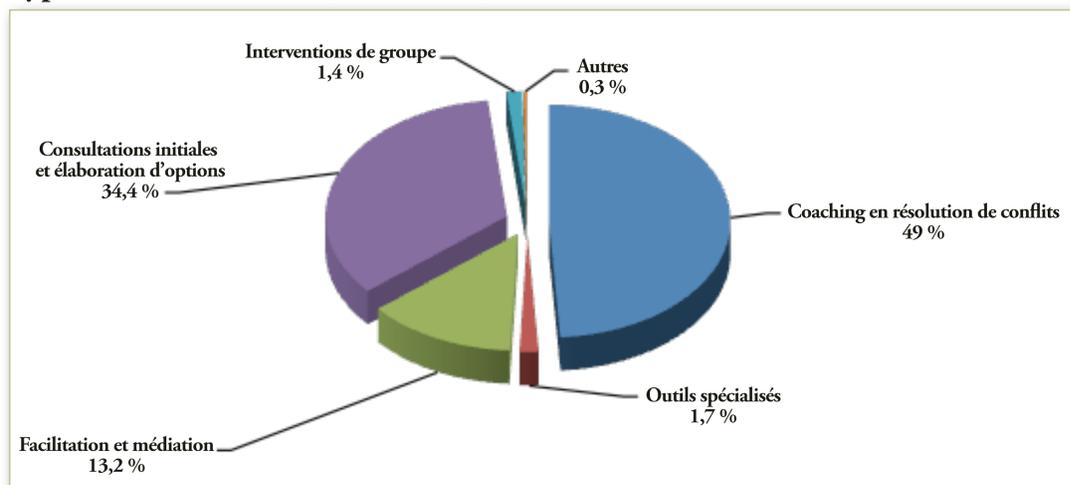
Les interventions de groupe n'ont représenté que 1,4 % des interventions au cours de l'exercice 2014-2015; toutefois, elles ont mis à contribution 111 clients et nécessité 276 heures de préparation et d'intervention. Les interventions de groupe sont celles qui demandent le plus de temps. En règle générale, s'il existe des situations difficiles qui ont des répercussions sur l'environnement de travail, nous rencontrons tout le personnel (employés et direction) ou nous lui demandons de remplir un questionnaire afin d'obtenir le point de vue de tous sur les enjeux qui influent sur l'ensemble du groupe.

Autres

Les outils spécialisés et la formation personnalisée ont représenté 1,7 % de notre travail au cours de l'exercice 2014-2015, tandis que les autres genres de services se sont établis à 0,3 %.

Peu importe la raison de contacter le BRC, le fait que des personnes ont cherché à recourir à nos services est un signe positif; cela signifie qu'elles recherchent proactivement des façons de régler des situations difficiles en collaboration.

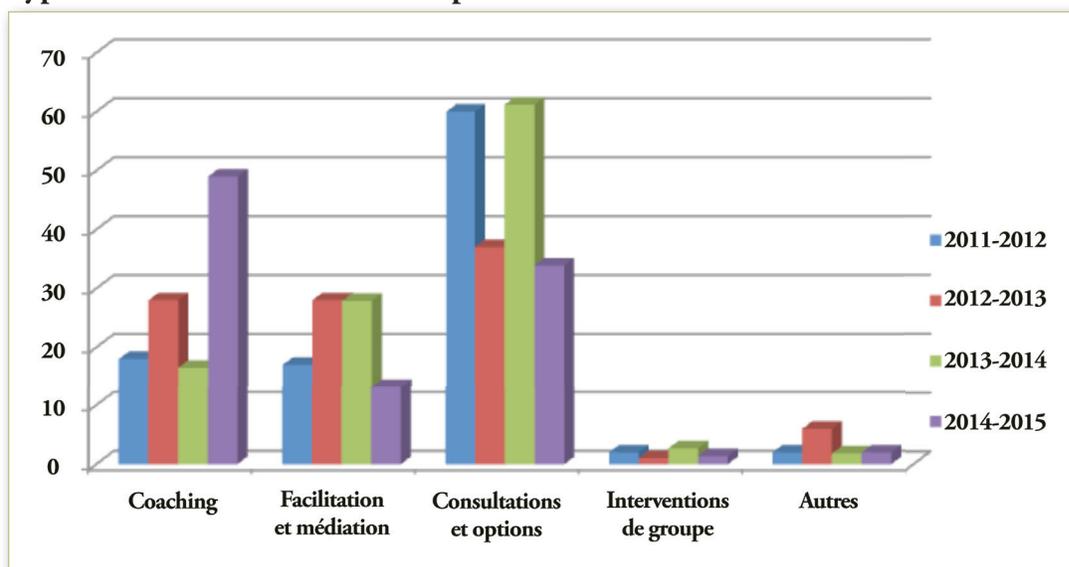
Figure 3
Types de services offerts (2014-2015)



Les types de services offerts varient d'une année à l'autre selon les besoins des personnes qui signalent les problèmes et selon la nature de ces problèmes. Par exemple, la solution à un conflit interpersonnel pourrait être le coaching, tandis que la solution à des problèmes d'ordre général liés aux pratiques de gestion ou à une mauvaise communication pourrait être une séance de remue-méninges et l'élaboration de solutions possibles. Souvent, les activités de facilitation et de médiation, ou encore les interventions de groupe, s'avèrent nécessaires, parce qu'on a négligé d'aborder les conflits le plus rapidement possible et dès qu'ils se sont manifestés. Plus un conflit s'amplifie, plus il est compliqué de le résoudre et peut nécessiter l'aide d'une tierce partie neutre pour faciliter les discussions.

Figure 4

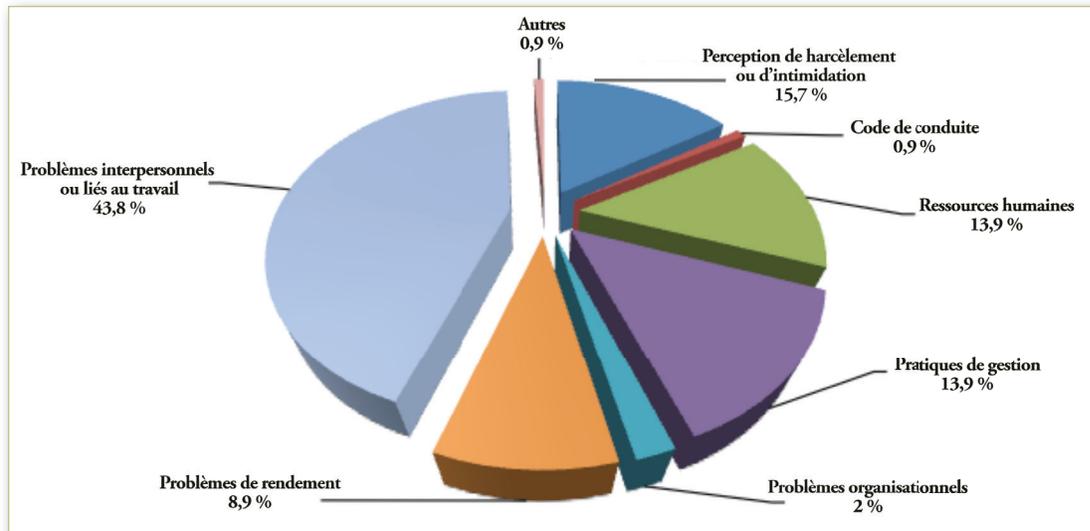
Types de services offerts : une comparaison de 2011-2012 à 2014-2015



Sources de conflit

Le conflit est inévitable dans toutes les facettes de notre vie, et le travail n'y fait pas exception. Les gens ont une diversité de points de vue, de croyances et de vécus qui influent sur leurs perceptions et leurs réactions dans une situation donnée. Leurs priorités et leurs besoins varient également. C'est la façon dont nous traitons ces différences qui décide de l'issue d'un conflit. La façon dont une personne réagit dans un conflit détermine si un résultat positif ou négatif en découlera.

Figure 5
Sources de conflit, 2014-2015



En 2014-2015, la raison la plus courante pour faire appel aux services du SGIC était les problèmes interpersonnels ou liés au travail (43,8 %), qui englobent habituellement les problèmes de communication et les méthodes de travail divergentes (figure 5). Dans cette catégorie, 25,6 % des cas avaient trait à des conflits interpersonnels entre un gestionnaire et un subalterne, et 14 % découlaient de conflits entre deux employés. Cette année, nous avons ajouté deux nouvelles catégories pour mieux refléter divers conflits interpersonnels : les conflits entre deux membres de la direction (7,4 %) et les problèmes de groupe ou d'équipe, comme un environnement de travail toxique (19,4 %).

Le BRC est mêlé à un plus grand nombre de conflits entre gens de niveaux hiérarchiques différents, parce que, dans ce genre de relations, peut-être que certains employés se sentent plus à l'aise de discuter de sujets difficiles en présence d'une tierce personne impartiale. Quand un conflit ou un malentendu survient entre un superviseur et un subalterne, ce dernier peut craindre d'envenimer la situation en abordant les problèmes avec le superviseur. La mince frontière qui sépare la communication ouverte et l'insubordination présumée pousse souvent dans ces situations les employés à choisir les services du SGIC pour s'assurer que la communication sera bien reçue dans un environnement sécuritaire.

La deuxième source en importance de conflit était la perception de harcèlement ou d'intimidation, qui a atteint 15,7 %; cette proportion est moins élevée que les 18,9 % de l'an dernier et est semblable aux résultats du SAFF de 2014 en ce qui trait au harcèlement à CIC (15 %). Il est important de signaler que, souvent, l'incident perçu comme étant du

harcèlement est réglé une fois que les parties découvrent la mauvaise communication ou le malentendu qui s'est produit et qu'elles conviennent de modifier les comportements ou les interactions.

Arrivent au troisième rang des sources de conflit les plus fréquentes les pratiques de gestion, comme les abus de pouvoir, les styles de gestion et l'obligation d'accommodement, lesquels ensemble ont représenté 13,9 % des cas.

Les problèmes de rendement ont représenté 8,9 % des problèmes signalés, soit une proportion semblable à celle de l'année précédente (8 %). Nous nous attendions à une augmentation des situations comportant des désaccords au sujet des problèmes de rendement au cours de cet exercice, en raison de la mise en œuvre de la Directive sur la gestion du rendement; toutefois, le taux est conforme à celui des années antérieures. Des perceptions différentes de la même situation peuvent constituer une explication. Par exemple, pendant que les gestionnaires et les superviseurs croient que la gestion du rendement est en litige, les employés peuvent de leur côté interpréter la situation comme étant du harcèlement présumé, des problèmes liés aux pratiques de gestion ou des conflits interpersonnels au lieu de problèmes liés à la gestion du rendement. Les perceptions différentes par rapport à la même situation sont fréquentes dans la plupart des conflits; on peut y remédier par des communications ouvertes concernant les intentions et les répercussions.

Résultats

En raison d'un changement dans notre système de rapport statistique, nous présenterons dorénavant les résultats de services particuliers plutôt que les résultats globaux pour tous les services du SGIC réunis. Cela pourrait nuire à la capacité d'établir une comparaison avec les données des années antérieures. Au cours du présent exercice, nous avons également commencé à recueillir des données sur les employés de CIC qui quittent leur emploi ou le Ministère alors qu'ils sont mêlés à un processus du BRC.

Coaching en résolution de conflits

Le recours aux services de coaching en résolution de conflits a connu une augmentation importante cette année, constituant presque la moitié des services fournis par le BRC. Dans les dossiers de coaching, 20,6 % des clients ont signalé que la situation s'était améliorée, pendant que 11,3 % n'ont signalé aucune amélioration par ce moyen. Une proportion de 7,8 % des clients a choisi de changer d'emploi ou de se retirer. Une autre tranche de 41,1 % de clients a reçu du coaching sans fournir de suivi, ce qui aurait permis de procéder à une mise à jour de la situation.

Discussion dirigée et médiation

Au cours de l'exercice, nous avons mené 38 facilitations ou médiations. Sur ce total, 41,7 % ont abouti à une entente, 11,1 % ont débouché sur une entente partielle et 25 % n'ont abouti à aucune entente. Dans le cas d'une autre tranche de 8,4 %, les parties ont décidé de ne pas procéder à la facilitation, tandis que, par ailleurs, 13,8 % des personnes en cause ont changé d'emploi ou de ministère.

Fait intéressant à signaler, nous avons enregistré un taux de refus de 6 % au titre des facilitations ou de la médiation, cas parmi lesquels figurent certains membres de la direction qui ont refusé d'utiliser les services du SGIC pour résoudre des conflits ou des malentendus avec leurs subalternes. L'an dernier, le taux de refus a été de 7,1 %. Comme le recours aux services du SGIC est volontaire, nous ne pouvons forcer quiconque à s'en prévaloir. Toutefois, les employés et les gestionnaires de CIC doivent être conscients des répercussions de leur refus pour la recherche de solutions à des situations difficiles. Souvent, la partie consentante se sent impuissante à résoudre des problèmes quand elle est confrontée au refus de l'autre partie. Ce qui donne à penser qu'il nous faut promouvoir les services du SGIC à tous les niveaux de CIC afin d'atténuer la perception que l'on met en doute la gestion de ces gens ou leurs capacités interpersonnelles.

Consultations initiales et élaboration d'options

La consultation initiale est généralement le premier contact avec le client et, dans certains cas, elle représente toute l'aide dont ils ont besoin. Au cours du présent exercice, 28,1 % de ceux qui ont eu recours au service de la consultation initiale ont reçu de l'information ou les documents demandés. Quelque 12,5 % ont signalé une amélioration de leur situation, tandis que 13,5 % n'ont signalé aucune amélioration. Une autre tranche de 8,3 % de clients a décidé de changer d'emploi ou de prendre sa retraite plutôt que de poursuivre avec les services du SGIC, 15,7 % ont refusé de participer à une facilitation ou une médiation et 18,8 % ne sont pas allés plus loin que la consultation initiale.

Interventions de groupe

Dans le cas de toutes les interventions de groupe réalisées, on a signalé au moins une résolution partielle, ce qui veut dire que tous les problèmes n'ont pas forcément été réglés à la satisfaction de chaque participant, mais qu'un nombre de problèmes l'a été pour le groupe. La résolution partielle est fréquente dans le cas des interventions de groupe, parce que, souvent, il n'est pas possible d'aborder et de régler chaque question soulevée par chacun des membres du groupe.

Norme de service

La norme de service établie pour le BRC est un délai de réponse de 24 à 48 heures après le contact initial. Dans 99,7 % des cas cette année, les employés ont pu recevoir les services du BRC sans retard important.

Le BRC tâche de procéder aux interventions le plus rapidement possible. Le but est de faire face au conflit le plus tôt possible, au niveau le plus bas possible et le plus près possible de la source du conflit. La durée moyenne d'un cas au cours du présent exercice a été de 93,5 jours civils, et le spectre s'est étendu d'une journée à 468 jours. Si nous enlevons les interventions de groupe, la durée moyenne des cas passe à 82,3 jours civils. S'il y a un retard dans la prestation des services, c'est principalement en raison de la non-disponibilité des participants et de la complexité de la situation. Par exemple, pour la médiation et la facilitation, l'obligation de tenir compte des horaires de toutes les personnes concernées (les parties, les gens qui les accompagnent et les médiateurs) peut entraîner des retards. Cela est particulièrement vrai quand les services sont offerts à l'extérieur de la région de la capitale nationale, à un endroit où il n'y a pas nécessairement d'unité de ressources humaines ou d'agent négociateur sur place.

Le BRC cherche toujours à travailler en collaboration avec des représentants de l'agent négociateur et des relations de travail pour encourager le recours à la résolution informelle des conflits à l'étape du dépôt du grief. Certains aiguillages sont faits de manière proactive par les représentants des relations de travail (5,6 %) et des agents négociateurs (1,3 %) dans le but de régler la question de façon informelle avant de recourir aux procédures formelles.

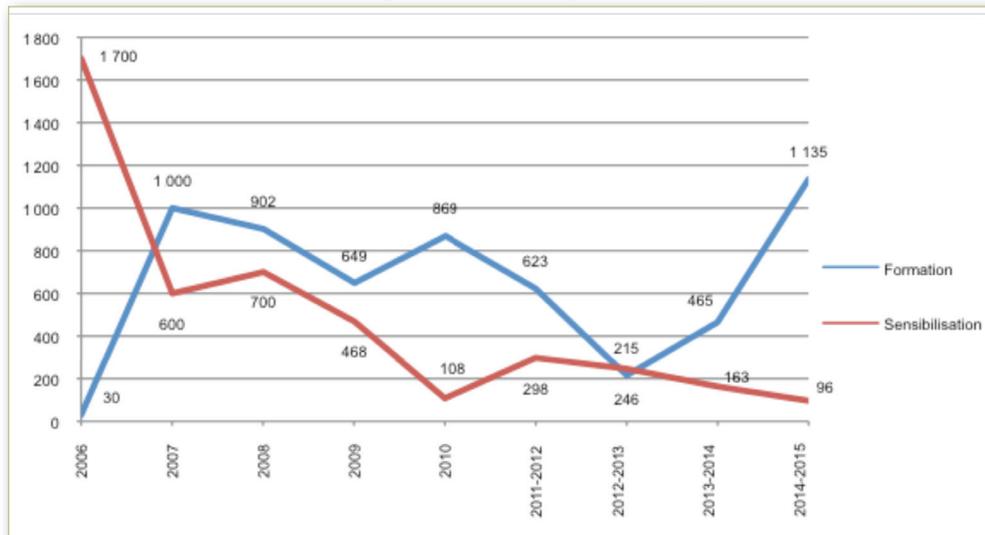
Système de gestion informelle des conflits (prévention)

Séances de formation et de sensibilisation

En 2014-2015, le BRC a offert 77 séances de formation et de sensibilisation à près de 1 200 employés et gestionnaires de CIC, ce qui constitue notre plus grand nombre de séances offertes depuis la mise en place du programme. Ce chiffre représente plus du double du nombre d'employés formés l'année dernière.

Figure 6

Nombre d'employés ayant participé à des séances de formation ou de sensibilisation offertes par le BRC depuis 2006



Divers facteurs peuvent expliquer cette hausse au chapitre de la formation :

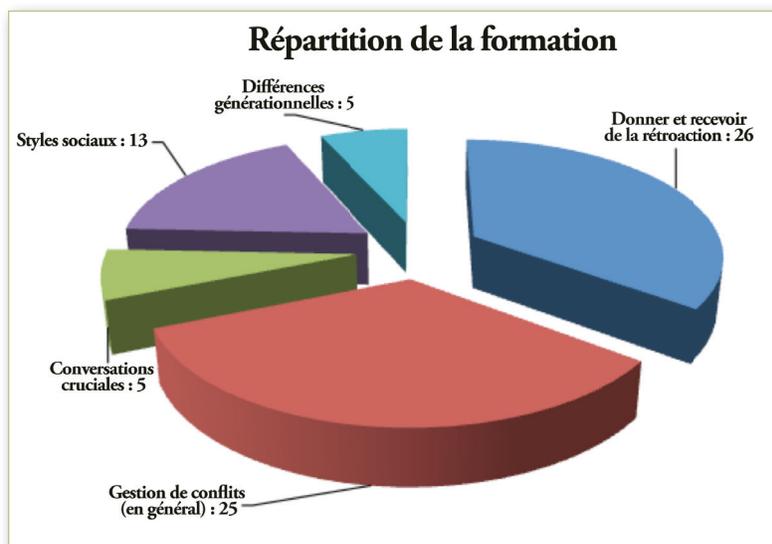
1. le lancement de nouveaux ateliers créés et adaptés en fonction des besoins en évolution du Ministère, comme :
 - a. « Donner et recevoir de la rétroaction », lequel a été élaboré en appui à l'Initiative de gestion du rendement;
 - b. « Les styles sociaux », lequel est une activité de renforcement de l'esprit d'équipe qui aide les participants à réfléchir à leurs styles d'interaction et à ceux de leurs collègues afin d'améliorer la communication;
2. des séances de sensibilisation, lesquelles permettent d'informer les employés au sujet des services offerts au BRC et de promouvoir le SGIC;
3. le désir de la direction d'améliorer les environnements de travail et d'appuyer de bonnes communications afin de prévenir les conflits;
4. nos partenaires de la Division de l'apprentissage et du perfectionnement et de la Région internationale, qui ont continuellement appuyé la prestation de nos séances de formation dans les régions de même qu'à l'étranger;

5. la bonne réputation du BRC et le haut niveau de satisfaction des participants, lesquels contribuent à la promotion des services du BRC par le bouche-à-oreille;
6. notre stratégie de communication, qui a accru la visibilité de nos services;
7. l'accessibilité et la livraison rapide de nos services.

Répartition de la formation

Le calendrier des ateliers de formation est habituellement établi en fonction des demandes des clients. Cette année, une bonne partie de la formation du BRC a été coordonnée par l'entremise de la Division de l'apprentissage et du perfectionnement (ressources humaines) en appui à l'Initiative de gestion du rendement. Sur les 77 séances de formation offertes cette année (figure 7), près de 40,3 % ont été consacrées à aider les gestionnaires et les employés dans le cadre de cette initiative, comme : « Donner et recevoir de la rétroaction » et « Conversations cruciales »; 32,5 % des activités de formation ont été consacrées à aider les employés dans la gestion de conflits et 23,4 % étaient liées à des ateliers de renforcement de l'esprit d'équipe.

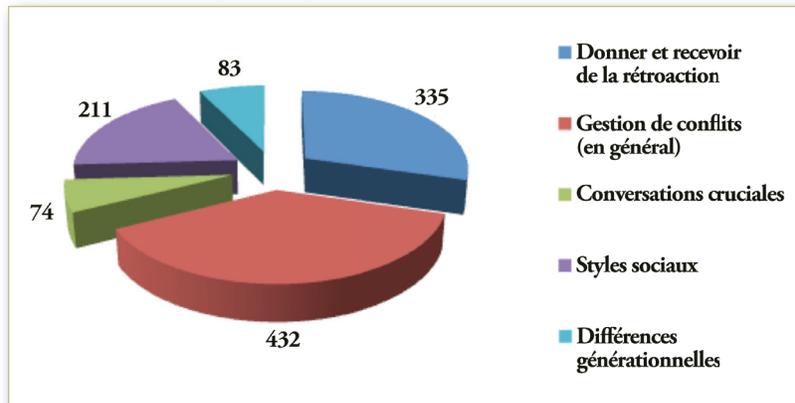
Figure 7
Nombre de séances de formation en 2014-2015



Sur l'ensemble des 1 135 participants, 38 % ont participé à une séance visant à acquérir des habiletés relativement à la question du rendement, 36 % ont suivi une séance pour acquérir des compétences en gestion informelle de conflits et 26 % ont assisté à une séance visant à les amener à mieux comprendre les différents styles et perceptions sur le plan interpersonnel.

Figure 8

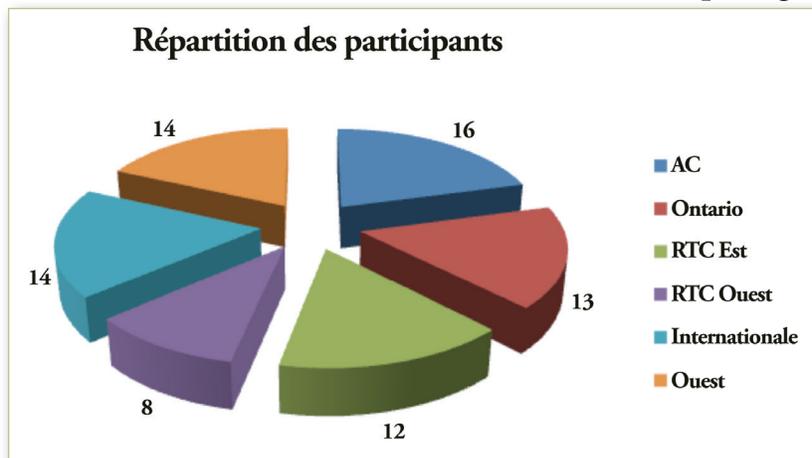
Répartition des participants en 2014-2015



L'an dernier, le BRC a été très actif dans les régions et à l'étranger. Nous avons réussi à offrir de la formation dans chaque région, et nous chercherons encore à le faire au cours des années à venir. La plupart des ateliers de formation ont été coordonnés par l'entremise des coordonnateurs régionaux de la formation, tandis que d'autres ont été coordonnés directement avec le client.

Figure 9

Nombre de séances de formation et de sensibilisation par région



Précisions sur la formation

Toutes les séances de formation et de sensibilisation au cours de l'exercice ont été offertes en français et en anglais.

- Atelier d'une journée et demie : « SGIC au travail – Être un point de contact à CIC »
Trente-deux gestionnaires et superviseurs ont assisté à l'un des quatre ateliers offerts au cours de l'exercice. Cette activité d'apprentissage obligatoire à l'intention des cadres intermédiaires vise à améliorer la compréhension des divers rôles qui existent dans notre approche intégrée de la résolution des conflits, tout en améliorant les aptitudes en matière de gestion des conflits. Cet atelier est aussi offert aux professionnels des ressources humaines et aux agents négociateurs.
- Atelier d'une journée : « Principes fondamentaux de la gestion constructive des conflits »
Deux ateliers d'une journée ont été offerts aux employés au cours de l'exercice, ce qui nous a permis de donner à 24 employés nommés pour une période indéterminée la formation requise pour reconnaître leurs propres styles de résolution de conflits et pour améliorer leurs habiletés en communication. Nous en avons profité pour les informer également des solutions possibles que le BRC peut offrir en matière de résolution informelle des conflits.
- Atelier d'une demi-journée : « Résolution de conflits »
En raison d'exigences opérationnelles, le BRC a élaboré un atelier d'une demi-journée sur la gestion informelle des conflits, qui porte sur les éléments fondamentaux du SGIC, les services offerts par le BRC et les outils permettant d'améliorer la communication. Au cours de l'exercice, nous avons offert 19 ateliers du genre et avons donné une formation à 376 employés occasionnels, nommés pour une période déterminée ou étudiants de même qu'à du personnel recruté sur place à l'étranger. Ces ateliers d'une demi-journée nous ont permis de mieux faire connaître le SGIC et de donner les outils pour résoudre ou atténuer les conflits.
- Atelier de deux jours : « Conversations cruciales »
Dans un effort pour offrir la possibilité d'améliorer les compétences en résolution de conflits et en communication, nous avons offert cinq séances de formation à 74 membres de la direction au Canada et à l'étranger.
- Atelier d'une demi-journée : « Donner et recevoir de la rétroaction »
Ce nouvel atelier a été lancé en septembre 2014 pour aider les gestionnaires, superviseurs et employés à améliorer leurs habiletés à donner et à recevoir de la rétroaction efficace. Au cours de l'exercice 2014-2015, on a voulu avant tout dans le cadre de cet atelier donner de la formation aux membres de la direction, même s'il est destiné aux employés et aux gestionnaires à tous les niveaux de CIC. Dans une période de sept mois, nous avons offert 26 séances à 335 participants.

➤ Atelier d'une demi-journée : « Différences générationnelles »

Cet atelier vise à sensibiliser les employés aux différences générationnelles dans le milieu de travail et à leur présenter des stratégies pour améliorer la communication intergénérationnelle et gérer les conflits potentiels. Cinq séances ont été offertes à 83 participants au cours de l'exercice.

➤ Atelier d'une demi-journée : « Les styles sociaux »

Au cours de cet atelier destiné à promouvoir le renforcement de l'esprit d'équipe, les participants se servent d'un questionnaire pour cerner le style social qui leur est propre ou leur méthode préférée pour entrer en interaction avec les autres. Nous nous servons d'exercices et d'activités en petits et grands groupes pour explorer les caractéristiques de chaque style, sous l'angle de l'utilité de chacun et la façon de s'adapter aux préférences de style des autres quand il convient de le faire. Cet atelier a été lancé en juin 2014; 13 séances ont été offertes à 211 participants au cours de l'exercice.

➤ Séances de sensibilisation spécialisées :

En plus d'avoir participé à des séances de formation, 96 employés ont aussi assisté à l'un des trois kiosques d'information ou séances de sensibilisation du BRC au cours de l'exercice. Les séances et les kiosques constituent une occasion pour les employés d'en apprendre davantage sur les services qu'offre le BRC. Par le passé, nous avons tenu un plus grand nombre de séances de sensibilisation (voir la figure 7). Au cours du présent exercice, nous avons investi davantage de temps et de ressources à former le personnel de CIC pour qu'il acquière des habiletés et des connaissances qui l'aideront à améliorer ses compétences en gestion des conflits. Les ateliers offrent la possibilité d'aller au-delà de la simple acquisition de connaissances au sujet du BRC.

➤ Journée internationale pour la résolution des conflits :

Le 16 octobre 2014, dans le cadre de la Journée internationale pour la résolution des conflits, nous avons fait la promotion de nos services à l'aide d'une vidéo diffusée dans *Aujourd'hui@CIC*. La vidéo promotionnelle a été produite par le Réseau fédéral du SGIC et était intitulée *SGIC : Améliorer le milieu de travail, une conversation à la fois*. Cette vidéo est toujours disponible sur notre site intranet.

Le BRC présente des rapports sur ses activités de sensibilisation et de formation depuis 2006. Plus de 5 846 employés de CIC ont entre-temps suivi des séances de formation du BRC et plus de 4 379 ont participé à des séances de sensibilisation. Ces activités font partie intégrante de la tâche du BRC, soit d'aider les employés à améliorer leurs aptitudes en matière de résolution de conflits.

Communications

Sur le plan des communications et de la promotion du SGIC, nous avons accru nos efforts pour ajouter des outils et de l'information à notre site Web remanié, afin de les rendre plus facilement accessibles à tout le personnel de CIC. En conséquence, la consultation de notre site intranet s'est de beaucoup accrue par rapport à l'an dernier, passant de 100 visites en 2013-2014 à plus de 3 342 en 2014-2015.

De plus, nous avons poursuivi la publication de notre bulletin en ligne, *Cher Coach*, lequel présente des suggestions, des études de cas, des conseils et des outils pour aider tous les employés de CIC à devenir plus efficaces dans le traitement de situations difficiles, comme : « Agression indirecte » – avril 2014; « Gestion du rendement » – mai 2014; « Inquiet d'être renvoyé » – juillet 2014 et « Gestion du rendement » – février 2015. Après l'affichage des bulletins *Cher Coach*, nous recevons souvent un grand nombre de commentaires de la part de lecteurs qui trouvent des résonances dans les scénarios présentés et apprécient l'aide indirecte ainsi apportée dans les situations devant lesquelles ils pourraient se retrouver au travail.

Le BRC continue de mobiliser les intervenants clés par l'entremise du Réseau de la résolution informelle des conflits de CIC, ce qui fournit au BRC, deux fois par année, l'occasion de rencontrer des représentants des syndicats et des ressources humaines, des employés et des gestionnaires pour discuter de tendances dans le domaine de la résolution des conflits ainsi que des difficultés récurrentes dans les milieux de travail de CIC.

Satisfaction des clients

Dans le but d'offrir en tout temps des services opportuns et efficaces, le BRC sollicite régulièrement la rétroaction de ses clients en leur remettant des formulaires d'évaluation immédiatement après les séances de médiation, de facilitation et de formation. En outre, afin de nous assurer que les clients sont en mesure d'utiliser les nouvelles compétences acquises au sujet du SGIC, nous leur envoyons un sondage par voie électronique pour évaluer les répercussions à long terme de notre formation et de nos services. Cette année, nous avons envoyé 912 demandes de sondage et reçu des réponses de 192 personnes, ce qui constitue un taux de réponse de 21,1 %.

Dans l'ensemble, les résultats des évaluations fournies par les clients démontrent toujours un degré élevé de satisfaction à l'égard de la formation et des différents services offerts par le BRC.

1. Ateliers de résolution de conflits à l'intention des employés

- 81 % des participants recommanderaient ces ateliers à leurs collègues.
- 93,4 % des participants ont jugé les ateliers pertinents et utiles.

<< Bonnes techniques pour traiter avec les autres. Rappel que parfois le fait de réagir d'une certaine façon me ferait me sentir mieux, mais pourrait ne pas être productif. Il est plus important d'utiliser des méthodes de communication qui donneront un résultat positif. >>

2. « SGIC au travail – Être un point de contact à CIC » à l'intention des gestionnaires, des représentants des ressources humaines et des représentants syndicaux

- 70 % des participants recommanderaient l'atelier à leurs collègues.
- 76 % des participants ont jugé l'atelier pertinent et utile.

<< Les exercices interactifs et l'outil de résolution ont été des plus utiles. >>

3. « Conversations cruciales »

- 100 % des participants ont signalé que les habiletés acquises dans le cadre de cet atelier leur seraient bénéfiques dans la vie professionnelle.
- 96,3 % d'entre eux recommanderaient cet atelier à leurs collègues.

4. « Styles sociaux »

- 92,1 % des participants recommanderaient l'atelier à leurs collègues.
- 95,3 % des participants ont jugé l'atelier pertinent et utile.

<< M'a aidé à mieux comprendre les comportements des collègues et la façon de réagir avec eux dans certaines situations. >>

5. « Différences générationnelles dans le milieu de travail »

- 95,8 % des participants recommanderaient l'atelier à leurs collègues.
- 94,6 % des participants ont jugé l'atelier pertinent et utile.

6. « Donner et recevoir de la rétroaction »

Au cours du présent exercice, l'accent a été mis sur la formation des gestionnaires, bien que l'atelier soit destiné et utile au personnel de CIC à tous les niveaux.

- 98 % des participants ont jugé l'atelier pertinent et utile.

« Je dois donner de la rétroaction aux employés. Ce cours m'a donné des tuyaux pour améliorer la rétroaction que je donne, à la fois positive et négative. »

7. Services liés au SGIC

Les services du BRC font partie du SGIC et sont confidentiels, neutres et impartiaux. L'approche informelle est privilégiée, car elle est moins coûteuse, considérant qu'elle permet aux personnes de gérer leurs conflits dès qu'ils se manifestent, au niveau le plus bas possible et le plus près possible de la source du conflit.

- 90 % des répondants se sont dits satisfaits des services de coaching en résolution de conflits qu'ils ont reçus.
- 52,9 % des clients en facilitation et en médiation ont estimé que l'une ou l'autre de ces méthodes était appropriée pour les aider à régler leurs conflits.
- 70,6 % des clients en facilitation et en médiation recommanderaient le processus à leurs collègues.

« L'expérience dans son entier m'a beaucoup plu, et elle nous a aidés tous les deux à en arriver à un environnement de travail bien meilleur, qui profitera à tous et non seulement à nous deux. »

L'objectif à long terme dans le cadre de la formation offerte et des services liés au SGIC est de permettre aux clients d'améliorer leurs compétences sur les plans de la communication et de la résolution de conflits ainsi que de les rendre capables de tenter de régler eux-mêmes des situations difficiles à l'avenir. Selon notre sondage effectué cette année auprès de la clientèle, 37,6 % des clients ont eu à faire face à une situation difficile après avoir bénéficié de nos services, et 71,9 % ont été capables de mettre en application des compétences qu'ils avaient acquises. Par exemple, 61,8 % ont indiqué qu'ils avaient utilisé la méthode de l'écoute active et 49,1 % ont mentionné qu'ils s'étaient servis de la technique des questions ouvertes pour mieux comprendre la perspective de l'autre. Voilà qui démontre que nos services peuvent avoir une incidence positive sur la culture de résolution informelle des conflits de CIC si nous fournissons aux employés et aux gestionnaires des outils et une formation efficaces.

Conclusion

Avec ce rapport, le BRC conclut sa neuvième année de fonctionnement à CIC. Maintenant largement intégré aux divers mécanismes de résolution de conflits à CIC et reconnu comme un partenaire clé dans la promotion d'un environnement de travail sain et respectueux, le BRC joue un rôle de soutien important dans le cadre de diverses initiatives et directives, y compris la Directive sur la gestion du rendement. Il en ressort donc qu'à la veille de son 10^e anniversaire, le BRC est perçu comme une ressource essentielle.

Le BRC continue de fournir les services habituels d'un bureau de gestion informelle des conflits et cherche à trouver des façons d'être plus efficace en étant à l'écoute de ses clients et en utilisant les nouvelles technologies pour atteindre le plus grand nombre d'employés et de gestionnaires possible. Pour l'année qui vient et en conformité avec les priorités de CIC, le BRC a pris les engagements suivants :

- contribuer à l'amélioration des secteurs cernés dans le dernier SAFF;
- poursuivre ses activités de prévention en appui à l'Initiative de gestion du rendement;
- rajeunir le programme de formation en gestion des conflits afin de développer des compétences pertinentes chez les employés.

Le BRC demeure fermement résolu à poursuivre son rôle de leader au chapitre de l'élaboration d'activités et d'outils d'apprentissage de nature à aider les employés et les gestionnaires à prévenir et à gérer efficacement les conflits qui peuvent survenir en milieu de travail.