

# Programme de gestion informelle des conflits

## Guide à l'intention des gestionnaires

[TRADUCTION] *Le conflit est un phénomène naturel, il n'est ni positif, ni négatif, il est, tout simplement. La question n'est pas de savoir si vous aurez des conflits au cours de votre vie, c'est ce que vous ferez de vos conflits qui sera déterminant.*

Thomas F. Crum dans « The Magic of Conflict »

Les conflits en milieu de travail entraînent trop souvent des pertes de temps et d'argent, une dégradation de la santé mentale, la perte de ressources, des maladies physiques et le déclin de la confiance envers les collègues et l'organisation.

Pourtant s'il est bien géré, le conflit peut contribuer à promouvoir la communication, la solution de problèmes, la croissance et le changement bénéfique.

L'un des principaux facteurs de réussite en règlement de conflits est une intervention rapide, au niveau le plus bas possible.

La GRC est résolue à offrir un environnement de travail sain, productif et respectueux pour tous les employés, et elle reconnaît l'importance de régler les conflits et les problèmes en milieu de travail de façon informelle, au niveau le plus bas possible et en temps opportun, avant que la situation ne dégénère. Aussi, le Programme de gestion informelle des conflits (PGIC) de la GRC vise à promouvoir et à maintenir, pour tous les employés, un milieu de travail sain qui favorise l'esprit d'équipe, la libre communication et le respect réciproque.

Le présent guide traite des aspects administratifs du PGIC et de son application.

À titre d'information et de référence, l'**annexe A** offre les liens à plusieurs politiques, programmes et services essentiels au soutien des employés de la GRC et qui contribuent à y créer un milieu de travail sûr, sain et empreint de respect. Ce sont le Programme des représentants des relations fonctionnelles (PRRF), les agents négociateurs, les relations de travail, les valeurs et l'éthique, l'aide aux employés, les langues officielles, l'équité en matière d'emploi, la gestion de l'incapacité, la santé et sécurité et les communications internes.

## **Programme de gestion informelle des conflits - Administration**

La GIC repose sur la [Politique du Programme de gestion informelle des conflits](#) (lancée en juin 2014), qui a été élaborée de concert par la haute direction, des agents négociateurs et des RRF et qui s'applique à tous les membres et employés de la fonction publique qui travaillent à la GRC – employés pour une période indéterminée, pour une période déterminée, temporaires et occasionnels.

### **Autorité**

Le centre de décision du PGIC – qui relève du directeur général de la Santé et de la Sécurité au travail/Services de relations en milieu de travail – est responsable de créer un programme national et uniformisé (qui comprend l'offre de services, la certification des praticiens et des programmes de formation) supervisé par un gestionnaire national et mis en œuvre par des praticiens en gestion informelle des conflits à l'échelle divisionnaire, sous la direction des commandants.

### **Collecte de données**

Pour de plus amples renseignements, consulter la partie intitulée « Évaluations, rapports et collecte de données » du *Manuel des services de santé* – [chapitre 3.3.7.1](#). Programme de gestion informelle des conflits.

### **Principes**

La GIC est un moyen *informel, confidentiel* et *volontaire* de régler les conflits à l'extérieur des mécanismes officiels que proposent les procédures de griefs, de plaintes de harcèlement, d'arbitrage, d'appel et de poursuite, et qui peut les bonifier.

*Informel* : Les parties doivent convenir de suspendre toute autre procédure de recours, conformément aux règles applicables, et d'éviter de passer à des étapes subséquentes dans toute autre procédure de recours, le temps de donner une chance au règlement informel du conflit. Le PGIC ne mène pas d'enquête ni ne rend de décisions; il guide les personnes et les groupes pour trouver des façons pratiques d'atteindre leurs propres résultats bénéfiques.

*Confidentiel* : Sous réserve d'une divulgation prescrite par la législation, la confidentialité doit être préservée par les participants au processus de GIC.

*Volontaire* : Si la participation à une procédure de GIC est fortement encouragée, elle doit pourtant être voulue par la personne. Aucun employé ne doit être forcé de participer à une procédure de GIC.

La GRC reconnaît que les praticiens en GIC qui mènent des processus de GIC doivent nécessairement faire preuve d'impartialité. Les praticiens ne doivent avoir aucun intérêt personnel en jeu, aucun parti pris, ni aucune préférence quant à l'issue du conflit. Ils n'agissent pas en qualité de juge et ne prennent pas de décisions pour les parties – en fait, les parties se parlent entre elles, ce n'est pas le praticien qui leur parle.

## **Avantages**

Bien utilisée, la GIC :

- demande moins de temps qu'un grief ou qu'une plainte et a plus de chances d'amener une bonne relation à long terme entre les parties;
- est de nature non accusatoire et favorise une culture de règlement des conflits à l'échelon le plus bas possible par un dialogue entre les parties au conflit;
- permet aux gestionnaires et aux employés de s'occuper efficacement des conflits en les formant à la gestion des conflits;
- offre des moyens informels pour la résolution des conflits - résolution par les parties, encadrement, facilitation, médiation, évaluation des conflits, intervention de groupe;
- permet aux employés de passer des processus officiels (griefs, plaintes de harcèlement) à des processus informels sans porter atteinte à leur droit de revenir aux processus officiels s'ils le souhaitent; et
- aide les gestionnaires et les employés à mieux interagir ensemble, à créer un milieu de travail positif et empreint de respect.

Voici quelques-uns des avantages de régler un conflit au niveau le plus bas possible :

- augmentation de la productivité;
- réduction du stress;
- amélioration du moral;
- établissement entre les gestionnaires et les employés, ou entre employés, des rapports de collaboration nécessaires pour atteindre les buts de l'organisation;
- réduction de la pression sur les ressources humaines et financières;
- protection des relations;
- diminution du stress et des problèmes de santé qui en découlent;
- contrôle accru de l'issue;

- résultats plus solides, plus durables; and
- atténuation des problèmes anticipés.

## Programme de gestion informelle des conflits - Application

Le programme vise à procurer aux employés à tous les niveaux de la GRC les compétences, connaissances et techniques nécessaires à la gestion et au règlement de leurs différends, désaccords et conflits à la première occasion, tout en préservant leur droit de recourir aux mécanismes officiels de règlement des conflits.

### Buts

À court terme : aider à gérer un problème, un désaccord ou un conflit de manière productive et efficace.

À long terme : approfondir les compétences en prévention des conflits chez les employés en les aidant à prévenir les différends en milieu de travail, à les gérer et à intervenir efficacement.

But ultime : doter la GRC de l'infrastructure, des connaissances et du savoir-faire requis pour accroître la compétence des employés et de l'organisation en gestion de conflits, afin de créer un milieu de travail positif, sain et empreint de respect.

### Services

Le PGIC offre des activités de prévention et des procédures de gestion informelle assistée des conflits. Les gens peuvent avoir recours à divers services lorsqu'ils ne sont pas en mesure de régler leurs propres conflits ou qu'ils souhaitent obtenir de l'aide à cette fin :

- **La consultation confidentielle**, qui offre aux employés une occasion de discuter avec un praticien divisionnaire en gestion informelle des conflits et de prendre connaissance des ressources susceptibles de les aider à régler les problèmes qui les opposent.
- **L'encadrement en matière de conflits**, qui consiste à offrir un soutien individualisé pour aider une personne à composer avec une situation de conflit.
- **La facilitation**, qui consiste à employer des techniques conçues pour améliorer les échanges d'information entre les parties à un conflit.
- **La médiation**, un processus volontaire dans le cadre duquel un tiers impartial aide des employés à trouver une solution mutuellement acceptable au problème qu'ils éprouvent.

- **L'évaluation du milieu de travail**, qui a pour but de déterminer les aspects de la dynamique d'un groupe qui contribuent aux conflits en milieu de travail.
- **Les interventions de groupe**, qui permettent aux membres d'un groupe de cerner les facteurs qui créent des difficultés entre eux et d'examiner des façons d'améliorer leur milieu de travail.
- **Les séances de sensibilisation et le perfectionnement des compétences**, qui ont pour but d'une part de sensibiliser les employés au PGIC et aux façons d'avoir recours aux services connexes et d'autre part de viser l'amélioration de la prise de conscience quant aux sources de conflit, d'explorer les divers styles de conflit, de favoriser l'entente et d'acquérir des compétences en gestion de conflits.

La première démarche consiste à communiquer avec le praticien en GIC de votre division pour discuter du conflit. Le PGIC documente les appels entrants, mais n'en consigne pas la teneur et n'ouvre aucun dossier au stade de la consultation. Dans un premier temps, il veut seulement recevoir l'appel de l'employé et avoir avec lui une *conversation confidentielle*, comme le prévoit la politique du PGIC, pour comprendre la situation et voir comment il peut aider.

### Quand recourir au PGIC

L'employé qui veut régler un conflit est invité à recourir à une procédure de gestion informelle des conflits avant d'envisager de recourir à un mécanisme officiel ou en parallèle. On s'attend souvent des gestionnaires qu'ils règlent les conflits et ils peuvent avoir besoin d'orientation ou d'aide. Pour en apprendre plus sur le PGIC, l'employé peut communiquer avec le praticien en GIC de sa division, avec son superviseur, son gestionnaire, son délégué syndical ou son RRF, avec un conseiller du Programme de soutien par les pairs ou avec le centre de décision du PGIC.

Voici des conditions, parmi d'autres, favorables à la GIC :

- Les gens en cause sont prêts à se parler et à régler la situation (volontairement).
- Ils veulent une procédure simple et souple.
- Ils ont le pouvoir de prendre la plupart des décisions nécessaires au règlement du conflit.
- Il n'est pas souhaitable de faire fi du problème.
- Ils peuvent suffisamment contenir leurs émotions pour le bon déroulement de la procédure.

- D'autres moyens de régler le conflit ne leur semblent pas plus souhaitables.
- Ils ont intérêt à préserver la relation entre eux.
- La situation est complexe et appelle une solution créative.
- Ils préfèrent régler leur conflit en privé.

Le PGIC peut ne pas convenir dans les situations suivantes :

- L'employé conteste une loi, une politique, une convention collective, etc.
- Il y a lieu de créer un précédent en lien avec un point de droit.
- La situation devrait donner lieu à un débat public;
- Il existe entre les parties un risque de violence ou de représailles.
- Les parties ne consentent pas volontairement à participer à une procédure de gestion informelle des conflits.

## **Programme de gestion informelle des conflits – Personnes-ressources**

Division nationale

[ICMP /NAT/ PGIC \(RCMP/GRC\)](#)

Direction générale (DG)

[ICMP /HQ/ PGIC \(RCMP/GRC\)](#)

Divisions B et H

[ICMP /B H/ PGIC \(RCMP/GRC\)](#)

Division C

[ICMP /C/ PGIC \(RCMP/GRC\)](#)

Divisions D et V

[ICMP /D V/ PGIC \(RCMP/GRC\)](#)

Divisions E et M

[ICMP /E M/ PGIC \(RCMP/GRC\)](#)

Division F et Division Dépôt

[ICMP /F T/ PGIC \(RCMP/GRC\)](#)

Divisions K et G

[ICMP /K G/ PGIC \(RCMP/GRC\)](#)

Centre de décision

[ICMPNationalPolicyCentre -PGICCentreDePolitiquesNationale \(RCMP/GRC\)](#)

Division O

[ICMP /O/ PGIC \(RCMP/GRC\)](#)

Divisions J et L

[ICMP /J L/ PGIC \(RCMP/GRC\)](#)

## Annexe A – Liens utiles

### Mieux-être des employés

- [Services d'aide aux employés](#)
- [Système de soutien par les pairs](#)
- [Aménagement en milieu de travail](#)
- [Programme de gestion informelle des conflits](#)
- [En forme pour le travail, en forme pour la vie](#)
- [Gestion de l'incapacité](#)
- [La vie, une question d'équilibre](#)
- [Gestion des cas d'incapacité - Retour au travail](#)

### Santé et sécurité

- [Votre santé](#)
- [Votre sécurité](#)
- [Guide de prévention de la violence dans le lieu de travail](#)

### Conduite des employés

- [La prévention du harcèlement est l'affaire de tous](#)
- [Processus d'enquête et de règlement des plaintes de harcèlement](#)
- [La Loi sur la Gendarmerie royale du Canada modifiée](#)
- [Relations de travail de la FP](#)
- [Éthique professionnelle](#)
- [Directive sur les conflits d'intérêts et Politique sur les relations interpersonnelles au travail](#)
- [Déontologie pour les employés](#)
- [Divulguer un acte répréhensible en vertu de la LPFDAR](#)

### Soutien aux employés

- [Reconnaissance et distinctions honorifiques](#)
- [Programme des représentants des relations fonctionnelles](#)
- [Agents négociateurs](#)
- [Système de rapports sur le milieu de travail](#)
- [Langues officielles](#)
- [Guide de communication interne de la GRC](#)
- [Équité en matière d'emploi, diversité, et inclusion](#)
- [Guide du gestionnaire sur le rétablissement du milieu de travail à la suite d'une plainte de harcèlement](#)
- *Guide des mesures à prendre au décès d'un membre* (sur demande par courriel à partir de la page InfoWeb qui présente le [Guide des mesures à prendre au décès d'un membre](#))
- [Rémunération](#)