



Gestion des conflits :
Un guide à l'intention du conseil
administratif de l'ACB

Septembre 2017

Sommaire

1/ Introduction :

2/ Contexte et justification :

3/ Comment ce guide a été élaboré

4/ A qui est adressé ce guide ?

5/ Définition du conflit :

- Le conflit et le problème
 - Le problème est rationnel
 - Le conflit est émotionnel

6/ Les caractéristiques des conflits :

7/ Qu'est-ce qui est à l'origine des conflits?

8/ La dimension émotionnelle du conflit

9/ Les domaines de conflit :

1. *Conflits entre les membres du conseil d'administration*
2. *Conflits entre le Conseil Administratif et le Directeur-trice (exécutif)*
3. *Conflits entre les membres du personnel*
4. *Conflits entre l'organisation et ses membres et adhérents*

10/ Une stratégie pour régler le conflit :

11/ Pratiques exemplaires de gestion des conflits :

1. *Faire place aux bonnes communications interpersonnelles*
2. *Fonctionner avec un plan stratégique*
3. *Préciser les rôles et les responsabilités*
4. *Aider au perfectionnement d'un président compétent*
5. *En apprendre plus au sujet des processus de règlement des différends*
6. *Établir un code de conduite des administrateurs*
7. *Favoriser l'évaluation du rendement*
8. *Mettre en œuvre une procédure de règlement des griefs :*
9. *Souligner les accords et les nouvelles ententes*

1/ Introduction :

Etre membre d'un Conseil Administratif d'une association représente l'un des plus importants responsabilités et rôles qu'il est possible d'occuper dans une démocratie. En effet, nombreux sont ceux et celles qui estiment que pour faire place à une démocratie vivante, il faut engager les citoyens / nnes dans la vie collective. Le conseil administratif offre une occasion importante en participant en qualité de membre à faire appel à l'intelligence de ses associés, à leurs cœurs et à leurs compétences.

Les membres de l'ACB ne dérogent pas de cette règle. Ce sont des personnes qui apportent d'une variété d'expériences et de points de vue à toute question débattue. On peut constater des différences entre eux comme partout où ceux qui ont des convictions seront appelés à travailler ensemble.

La façon dont les membres abordent et gèrent ces différences permet de déterminer si ce conflit constituera un obstacle pour la sagesse collective des membres ou s'il lui permettra de progresser.

2/ Contexte et justification :

Se référer au :

- Programme ACB
- OD de l'ACB
- Plan de renforcement de l'ACB
- Manuel des procédures
- Code d'éthique et de conduite de l'ACB (charte d'éthique..)
- Plan stratégique de l'ACB

3/ Comment ce guide a été élaboré

- Une réflexion menée sur la base des constats de l'OD.....
- Un atelier de travail (groupe de travail.....)

4/ A qui est adressé ce guide ?

Le Conseil Administratif.....

5/ Définition du conflit :

Un conflit est une tension née de l'opposition entre deux personnes (ou plus).
Un conflit entre des personnes est donc chargé d'émotions telles que la colère, la frustration, la peur, la tristesse, la rancune, le dégoût. D'une manière générale, il est fait d'agressivité, voire de violence.

- **Le conflit et le problème**
 - **Le problème est rationnel**
 - Il est mesurable
 - Il est observable
 - Il est un écart entre une situation existante et une situation souhaitée
 - Il génère une insatisfaction acceptable
 - **Le conflit est émotionnel**

- Il est non mesurable
- Il est observable
- Il est une opposition, un heurt, un choc
- Il éclate lorsqu'il y a accumulation d'insatisfactions, résultantes d'un ou plusieurs problèmes non résolus

6/ Les caractéristiques des conflits :

Un conflit peut s'avérer constructif pour l'association. Lorsqu'il est bien géré, il favorise le changement et l'adaptation, la connaissance de soi et des autres. Il peut même renforcer les relations et remonter le moral. À l'inverse, lorsqu'il n'est pas bien géré, le conflit peut également avoir un effet destructeur. Sa capacité de blesser les autres et de nuire aux relations est ce qui touche ces membres le plus puisque, même s'ils tentent de les convaincre du contraire, ils se sentent visés.

Qu'il soit évident ou dissimulé, le conflit est l'une des principales causes à l'origine des départs volontaires éventuels des membres du CA et des dirigeants.

En tant qu'organisation, l'ACB, peut représenter un terrain fertile aux conflits à travers son CA puisque ce dernier a tendance à :

- être composé de membres provenant de milieux diversifiés;
- regrouper des personnes passionnées et bienveillantes;
- avoir de la difficulté à demeurer unifiés et convergents en ce qui a trait à la mission et aux objectifs face aux changements qui surgissent;
- être l'expression de structures et processus démocratiques alternatifs : non autoritaires, non hiérarchiques et inclusifs;
- exiger un leadership partagé entre le CA et la Direction Exécutive (personnel administratif)...;
- fonctionner dans un contexte politique dynamique et en changement permanent.

7/ Qu'est-ce qui est à l'origine des conflits?

Bien qu'on soit souvent porté à expliquer les tensions ressenties au sein d'un conseil d'administration comme un « conflit de personnes », la plupart des différences qu'ils vivent sont d'une plus grande complexité que leurs styles ou caractères individuels. Les frictions peuvent certainement résulter d'un « comportement » peu obligeant du point de vue des communications interpersonnelles.

Mais les conflits peuvent également résulter d'un manque d'information, d'une perception différente quant à l'importance de l'information, et même des diverses interprétations de l'information disponible.

Souvent, le conflit est rattaché à différents besoins ou intérêts et à la perception selon laquelle tous les choix qui se présentent à l'organisation sont en compétition les uns avec les autres.

Les conflits structurels concernant une lutte pour le pouvoir ou l'autorité sont également répandus. Les conflits de valeurs, les plus difficiles à résoudre, découlent des différentes façons de percevoir le monde, les idéaux au sens le plus large.

8/ La dimension émotionnelle du conflit

Les émotions sont toujours présentes lorsque les problèmes et les relations sont en cause. L'idée qu'on puisse « les tenir à l'écart » de la réunion est fautive. C'est la dimension émotionnelle du conflit qui est le facteur le plus difficile à traiter pour la plupart d'entre nous.

Le conflit n'est pas une lutte entre le rationnel ou l'irrationnel. La présence de fortes émotions signifie que les personnes accordent de l'importance à la situation, que les problèmes et les relations, souvent les deux, sont près du cœur des gens. Il existe une émotion positive pour chaque émotion négative; ce qui nous rebute nous rappelle ce que nous voulons.

Les émotions influencent inévitablement les conversations importantes; elles s'immiscent dans notre expression verbale, ou pire, elles explosent à travers celle-ci. La gestion de la dimension émotionnelle du conflit n'a pas grand-chose à voir avec le fait de parler de nos émotions, et plutôt tout à voir avec le fait de reconnaître ce qui est important.

La reconnaissance de nos émotions – nos espoirs et nos craintes, et l'invitation aux autres à reconnaître les leurs ne peuvent qu'humaniser la conversation.

9/ Les domaines de conflit :

1. Conflits entre les membres du conseil d'administration

Les conflits entre les membres du CA peuvent être attribuables à des différences entre ou parmi chacun des administrateurs. Le président du CA représente un facteur déterminant lorsque les membres du CA se disputent. En effet, le président peut être une source du conflit parce qu'il mène le bal ou domine les discussions du CA. Il peut également être le problème parce qu'aucun leadership n'est assuré lorsque les autres sont en désaccord.

Le président et le Directeur - trice (exécutif) peuvent tous deux jouer un rôle pour ce qui est du règlement des conflits au Conseil Administratif, mais ce dernier se trouve plutôt dans une position délicate pour agir sans paraître prendre parti ou manipuler les antagonistes. Le Directeur - trice (exécutif) est bien avisé de laisser le président assumer le leadership et de se contenter de fournir de l'information factuelle ou des conseils sur le processus.

2. Conflits entre le Conseil Administratif et le Directeur-trice (exécutif)

Les différences entre le Conseil Administratif et le Directeur exécutif constituent probablement la situation de conflit la plus répandue dans l'organisme. Bien souvent, ces différences sont de nature structurelle, elles ont trait aux frontières des rôles et responsabilités de chacun.

La confiance constitue un facteur clé de la relation entre le Conseil Administratif et le Directeur Exécutif. Plus un CA participe de près à la surveillance des décisions opérationnelles, même lorsque cette surveillance est sollicitée par le Directeur Exécutif, moins la confiance caractérisera cette relation. En revanche, plus le CA participe aux décisions stratégiques, plus la confiance caractérise la relation.

3. Conflits entre les membres du personnel

Le CA se retrouve fréquemment aux prises avec des conflits parmi le personnel ou les volontaires. Les conflits parmi le personnel et les conflits entre membres du personnel et le Directeur exécutif ne sont pas chose rare et le CA devrait éviter de les percevoir automatiquement comme une indication de lacune dans les compétences de gestion du Directeur Exécutif.

Dans le scénario idéal, un CA est mis devant de situations de cette nature en premier lieu par le directeur exécutif. Parfois, cependant, certaines personnes choisiront plutôt de court-circuiter le directeur exécutif et de s'adresser directement au CA. Le Conseil Administratif pourra alors intervenir en qualité d'arbitre ou de médiateur dans ce type de différends, en particulier dans les situations où aucune politique n'a été élaborée. Lorsque le conflit concerne d'autres membres du personnel, ou des adhérents ou volontaires, un conseil d'administration bien avisé se gardera d'intervenir, en particulier s'il désire affirmer l'autorité et la responsabilité du Directeur Exécutif.

4. Conflits entre l'organisation et ses membres et adhérents

Parfois, la légitimité du CA peut elle-même être remise en cause par les membres ou les groupes qui font partie de l'organisation. Il peut se créer des factions entre les membres lorsque des personnes sont mécontentes du mode de fonctionnement et lorsqu'elles croient qu'elles-mêmes ou d'autres pourraient accomplir un meilleur travail.

10/ Une stratégie pour régler le conflit :

(voir le manuel de procédures).

Lorsque le CA ou l'association toute entière est paralysé par un conflit, elle doit l'attaquer de front. Il ne faut pas laisser mijoter les conflits en espérant qu'ils s'évaporeront. Il est impératif que le Président du CA ou le Directeur Exécutif affirme son leadership en exigeant le recours à un processus de règlement.

Dans les situations où le président du CA ou le Directeur Exécutif est partie prenante au conflit, il importe de solliciter l'aide d'une ressource externe pour assurer un rôle de médiation.

Pour faire face à la situation conflictuelle, il est presque toujours avantageux de tenir des communications en personne entre les parties concernées, soit dans le cas d'une série de réunion avec des personnes, soit dans le cadre d'une réunion de groupe réunissant l'ensemble des parties. Toute intervention visant à régler un désaccord et à rétablir une relation fragilisée devrait :

- Miser sur la participation d'un volontaire, d'un membre du personnel ou d'un facilitateur externe qui a le respect de chacun afin de faciliter le déroulement du processus. Il peut s'agir d'un membre du conseil d'administration. Les conseils d'administration devraient éviter de confier cette tâche à un comité existant.
- Organiser une réunion spéciale ou une série de réunions privées et non une réunion du conseil d'administration. Les réunions régulières et officielles du CA ne sont pas le meilleur endroit pour s'attaquer à un conflit grave, même si tous les membres du CA sont concernés.
- Éviter les réunions secrètes; le processus doit demeurer transparent. Informer tout le conseil d'administration et le personnel que le processus de règlement du conflit a été amorcé en indiquant quelles en sont les étapes et qui est concerné, et en les informant que le résultat leur sera communiqué.
- S'assurer que chacun comprend que le processus n'en est pas un qui aboutira à des décisions organisationnelles ou à des engagements même si des recommandations, si l'on parvient à un accord, peuvent être formulées par les parties au CA.
- Ne pas prévoir la tenue d'un Procès-Verbal officiel ou de notes sur les réunions visant à régler le conflit. S'assurer que le dialogue est traité de façon confidentielle. Si les parties en conviennent, le résultat pourra être communiqué. Une liste des participants et des déclarations ou des recommandations écrites du groupe s'avèrent un outil bien souvent utile pour la suite des choses.

II / Pratiques exemplaires de gestion des conflits :

2. Faire place aux bonnes communications interpersonnelles

Aucun énoncé de politique écrite ou description des rôles écrite ne peut remplacer l'attention régulière que l'on porte aux bonnes pratiques de

communication, autant lors des réunions d'un CA que dans les communications effectuées par courriel.

Le CA et le personnel doivent tenir des discussions sur ces pratiques sur une base régulière. L'établissement de règles de base pour les réunions peut s'avérer utile.

Au moins une fois par an, le CA devait prendre le temps (peut-être lors des assemblées générales) de se pencher sur les bonnes pratiques de communication et d'en discuter.

Sur le plan individuel, cela exige d'établir un équilibre entre la demande de renseignements (poser des questions aux autres) et la défense de nos propres intérêts (énoncer notre point de vue), d'être conscient de nos propres partis pris et d'être plus à l'écoute des autres.

Les administrateurs pourront faire preuve d'une plus grande efficacité si chaque personne met en pratique le principe selon lequel « il faut chercher à comprendre d'abord, puis à être compris ».

2. Fonctionner avec un plan stratégique

L'existence d'un plan stratégique ou la participation à un processus de planification stratégique qui contribue à énoncer les buts, les objectifs et les résultats peut s'avérer très utile pour réduire la probabilité que survienne un conflit touchant la signification de la mission, les choix stratégiques et les priorités de l'organisation. L'ACB se trouve dans une situation idéale à ce niveau.....Se référer au plan stratégique de l'ACB 2017-2021

3. Préciser les rôles et les responsabilités

Les conseils d'administration doivent s'efforcer de préciser les rôles et les responsabilités de chacun des administrateurs et des membres de la direction (plus particulièrement ceux du président) et le rôle du conseil d'administration à l'égard du personnel.

D'un point de vue logique, l'assemblée générale annuelle destinée constitue une bonne occasion de tenir de telles discussions. Les descriptions de travail décrivant les tâches et les responsabilités (voir le manuel de procédures). peuvent s'avérer utiles, mais suffisent rarement pour définir les rôles, plus particulièrement lorsque les responsabilités du conseil d'administration et du personnel se chevauchent, notamment lorsque vient le temps de déterminer et de réaliser les objectifs stratégiques.

4. Aider au perfectionnement d'un président compétent

Il est impératif qu'un président compétent siège au conseil d'administration afin de gérer les conflits. Cette personne doit avoir une idée claire du rôle de président, être intègre sur le plan personnel, comprendre l'importance du processus et utiliser fréquemment des techniques de facilitation éprouvées.

Un président a besoin de l'appui du conseil d'administration pour assumer un rôle actif dans la gestion du conseil.

5. En apprendre plus au sujet des processus de règlement des différends

(voir le manuel de procédures).

Le CA et les administrateurs peuvent vraiment tirer avantage de certains éléments communs aux processus de négociation et de règlement de différends avant qu'un conflit ne survienne.

Un certain degré de compréhension aidera l'association à déterminer le mécanisme approprié pour une situation en particulier, notamment à déterminer s'il peut être utile d'obtenir du soutien externe.

La résolution de conflits est perçue comme un domaine de compétence fondamentale des leaders d'aujourd'hui. Il s'agit d'un sujet qui devrait être intégré au processus de formation des membres du CA et qui devrait être ajouté à la liste des objectifs de perfectionnement professionnel des membres du personnel, plus particulièrement pour le Directeur Exécutif.

6. Établir une charte d'éthique et de conduite des administrateurs

Il faut élaborer une **charte d'éthique et de conduite** écrit pour les administrateurs afin d'établir certaines normes et règles pour les relations qu'ils entretiennent les uns avec les autres, avec le directeur exécutif et le personnel. Ce **code de conduite** doit prévoir des règles concernant divers sujets comme la confidentialité, les conflits d'intérêts, les pressions exercées sur les autres membres du conseil d'administration et l'expression d'« une seule voix ».

7. Favoriser l'évaluation du rendement

(voir le manuel de procédures).

Les processus officiels d'évaluation du CA et du Directeur exécutif constituent des mécanismes importants pour faciliter une communication et une intervention directe pouvant améliorer les relations de travail.

Les membres du CA doivent s'auto évaluer (le directeur exécutif peut fournir sa propre évaluation de leur relation) et doivent régulièrement évaluer le directeur exécutif, conformément à des critères prédéterminés.

Lorsqu'elle est menée d'une façon constructive, l'évaluation régulière du personnel, effectuée par le directeur exécutif, permettra d'éviter les conflits entre les membres du personnel.

8. Mettre en œuvre une procédure de règlement des griefs :

(voir le manuel de procédures).

L'organisation qui emploie du personnel régulièrement et appel à des volontaires, comme l'ACB, devrait disposer d'une procédure écrite de règlement interne des plaintes que tous devraient connaître.

Une telle procédure permettra de décrire les étapes et de désigner les décideurs qui participeront à la résolution d'un conflit. Normalement, une procédure comme celle-ci comprendra des étapes informelles (verbales) et formelles (écrites), désignera qui y participe et les délais impartis.

Dans la plupart des cas, cette procédure désignera le CA comme ultime décideur. Une procédure de règlement des griefs peut être présentée sous

forme de politique indépendante ou faire partie d'une politique de gestion du personnel plus large (voir le manuel de procédures).

9. Souligner les accords et les nouvelles ententes

Le CA et le personnel peuvent tous deux en faire davantage afin de reconnaître le travail nécessaire pour cerner et régler des questions difficiles. Ils peuvent tous manifester leur grande reconnaissance à ceux qui font preuve d'ouverture et prennent des risques.

Des marques de reconnaissance peuvent représenter des moyens utiles pour attirer l'attention sur les réussites en matière de gestion des conflits. (voir le manuel de procédures).