

Gérer le conflit : Un guide à l'intention des conseils d'administration bénévoles



Participer en qualité de membre d'un conseil d'administration d'une organisation à but non lucratif ou de bénévoles représente l'un des plus importants rôles qu'il est possible d'occuper dans une démocratie. En effet, de nombreuses personnes estiment que pour faire place à une démocratie vibrante, il faut engager les citoyens; que l'élection de représentants gouvernementaux et l'observance de la loi, aussi importantes soient-elles, ne suffisent pas pour faire fonctionner nos collectivités. Les conseils d'administration bénévoles offrent une occasion importante de participer à la vie publique. Ils font appel à notre intelligence, à nos cœurs et à nos compétences.

Les gens apportent une vaste gamme d'expériences et de points de vue à toute conversation importante. On constatera des différences partout où ceux qui ont de fermes convictions seront appelés à travailler ensemble; la façon dont nous abordons et gérons ces différences permet de déterminer si ce conflit constituera un obstacle pour notre sagesse collective, ou s'il lui permettra de progresser.

Un conflit peut s'avérer constructif. 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 nous touche le plus puisque, même si nous tentons de nous convaincre du contraire, nous nous sentons visés.

Qu'il soit évident ou dissimulé, le conflit est l'une des principales causes à l'origine des départs volontaires des membres d'un conseil d'administration et des premiers dirigeants. Les organisations communautaires et leurs conseils d'administration peuvent représenter un terrain fertile aux conflits puisqu'ils ont tendance à :

- être composés 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 à de nombreuses demandes importantes;
- être l'expression de structures et processus démocratiques alternatifs : non autoritaires, non hiérarchiques et inclusifs;
- exiger un leadership partagé entre un conseil d'administration bénévole et un directeur exécutif;
- fonctionner dans un contexte dynamique, politique et souvent contradictoire.

Qu'est-ce qui est à l'origine de la plupart des conflits?

Bien que nous soyons souvent portés à expliquer les tensions ressenties au sein d'un conseil d'administration comme un « conflit de personnalités », la plupart des différences que nous vivons sont d'une plus grande complexité que nos 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; nos idéaux au sens le plus large.

La dimension émotionnelle du conflit

Les émotions sont toujours présentes lorsque les problèmes et les relations sont en cause. L'idée que nous puissions « 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. Dans Resolving Conflicts at Work, Kenneth Cloke et Joan Goldsmith soulignent ce qui suit :

[Traduction] Nos émotions peuvent être constructives ou destructrices, plaisantes ou douloureuses, positives ou négatives. Elles peuvent déformer ou éclaircir notre communication, attiser ou apaiser nos conflits, nous encourager à collaborer ou nous empêcher de le faire. Elles peuvent nous aveugler ou nous permettre de voir les autres comme ils sont véritablement. Elles peuvent nous laisser épuisés ou avec un sentiment de plénitude. (p.79)

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. Cloke et Goldsmith l'expriment en ces termes :

[Traduction] Lorsque nous prenons du recul par rapport à nos émotions, nous finissons par apprendre peu sinon rien par rapport à ce qui leur a donné naissance, ou à la façon dont nous les vivons pleinement ou dont nous y répondons avec habileté ou la façon de reconnaître ce qu'elles cachent. Lorsque nous nous détendons, nous abandonons notre crainte d'exprimer les émotions, nous les vivons, nous nous libérons de leurs chaînes, nous augmentons la clarté de notre perception, de notre créativité et les occasions d'apprentissage, les chances de trouver des solutions, de nous transformer et de guérir. (p.81)

Nos 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.

Quatre domaines de conflit

1. Conflits entre les membres du conseil d'administration

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

Le président et le directeur exécutif peuvent tous deux jouer un rôle pour ce qui est du règlement des conflits au

conseil d'administration, mais ce dernier se trouve plutôt dans une position délicate pour agir sans paraître prendre parti ou manipuler les antagonistes. Le directeur 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 d'administration et le directeur exécutif

Les différences entre le conseil d'administration et le directeur exécutif constituent probablement la situation de conflit la plus répandue dans les organismes sans but lucratif. 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 d'administration et le directeur exécutif. Plus un conseil d'administration 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 conseil d'administration participe aux décisions stratégiques, plus la confiance caractérise la relation.

3. Conflits entre les membres du personnel

Les conseils d'administration se retrouvent fréquemment aux prises avec des conflits parmi le personnel ou les bénévoles. Les conflits parmi le personnel et les conflits entre membres du personnel et le directeur exécutif ne sont pas chose rare et les conseils d'administration devraient éviter de les percevoir automatiquement comme une indication de lacune dans les compétences de gestion du directeur exécutif.

Dans le scénario idéal, un conseil d'administration est mis au fait 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 conseil d'administration. Le conseil d'administration 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 bénévoles, 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 intervenants

Parfois, la légitimité du conseil d'administration peut elle-même être remise en cause par les membres ou les groupes qui font partie d'une 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.

Une stratégie pour régler le conflit

Lorsque le conseil d'administration ou l'organisation tout 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 conseil d'administration ou le directeur exécutif affirme son leadership en exigeant le recours à un processus de règlement.

Dans les situations où le président du conseil d'administration 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 bénévole, 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 conseil d'administration ne sont pas le meilleur endroit pour s'attaquer à un conflit grave, même si tous les membres du conseil d'administration 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 conseil d'administration.
- 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.

Pratiques exemplaires de gestion des conflits

1. Faire place aux bonnes communications interpersonnelles

Aucun énoncé de politique écrit 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 conseil d'administration que dans les communications effectuées par courriel. Les conseils d'administration et les groupes d'employés 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, les conseils d'administration devraient prendre le temps (peut-être lors des séances d'orientation) 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.

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, la séance d'orientation annuelle destinée au conseil d'administration constitue une bonne occasion de tenir de telles discussions. Les descriptions de travail décrivant les tâches et les responsabilités 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

Les conseils d'administration et les administrateurs administratifs 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'organisation 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 d'un conseil d'administration 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 un code de conduite des administrateurs

Il faut élaborer un code 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

Les processus officiels d'évaluation du conseil d'administration et du directeur exécutif constituent des mécanismes importants pour faciliter une communication et une intervention directe pouvant améliorer les relations de travail. Les membres des conseils d'administration doivent s'autoévaluer (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

Qu'elles soient syndiquées ou non, les organisations bénévoles qui emploient du personnel ou qui font régulièrement appel à des bénévoles devraient 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 conseil d'administration 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.

9. Souligner les accords et les nouvelles ententes

Les conseils d'administration et le personnel peuvent tous deux en faire davantage afin de reconnaître le travail ardu nécessaire pour cerner et régler des questions difficiles. Nous pouvons tous manifester notre grande reconnaissance à ceux qui font preuve d'ouverture et prennent des risques. Des marques de reconnaissance ou un souper peuvent représenter des moyens utiles pour attirer l'attention sur les réussites en matière de gestion des conflits.

10. Tenir compte des différences de genre et de culture comme un moyen de se sortir d'une impasse

On sait très bien que les hommes et les femmes, et les personnes de cultures et traditions différentes, apportent différents points de vue et compétences à la gestion des conflits. Lorsqu'un conflit concerne un stéréotype culturel ou sexuel bien ancré, les conseils d'administration doivent trouver d'autres façons pour aborder la question. D'autres approches peuvent parfois découler de sources plus proches qu'on n'aurait pu l'imaginer.

Cet outil été rédigé par **E. Grant MacDonald**, professeur agrégé (éducation continue) de l'Université Dalhousie, directeur du Programme de leadership dans le secteur sans but lucratif et directeur associé du Programme des négociations et de la gestion des conflits.

Des outils connexes sont disponibles sur le site Web du Programme de leadership dans le secteur sans but lucratif au www.dal.ca/cce/nonprofit, et comprennent :

- How Boards Can Have Better Conversations
- Chairing a Board Meeting
- Resolving Conflict in Non-Profit Organizations: Mediation
- Guidelines for Board-Staff E-Mail Communication
- Board Members Code of Conduct (Sample policy)

Ouvrages recommandés

Angelica, Marion Peters (2000), Keeping the Peace: Resolving Conflict in the Board Room, St. Paul: Amherst H. Wilder Foundation et National Centre for Non-Profit Boards.

Angelica, Marion Peters (1999), Resolving Conflict in Nonprofit Organizations: A Leaders Guide to Finding Constructive Solutions. St. Paul: Amherst H. Wilder Foundation/fieldstone Alliance.

Cloke, Kenneth et Joan Goldsmith (2000), Resolving Conflicts at Work: A Complete Guide for Everyone on the Job, San Francisco: Jossey Bass/Wiley.

Fisher, Roger, William Ury et Bruce Patton (1991), Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, 2^e édition, New York: Penguin.

Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen (1999), Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most, New York: Penguin Books.