



Résumé de la capsule #8 PROBLÈMES PARTICULIERS - Gestion des conflits

La gestion des conflits dans un organisme peut susciter de nombreuses questions :

- Comment réagir lorsqu'un conflit éclate entre deux bénévoles ou entre un·e bénévole et une autre personne (bénéficiaire, employé·e)?
- Quel est le rôle du/de la gestionnaire de bénévole lorsque survient un conflit ?
- De quelle façon aider les bénévoles impliqué·e·s à résoudre la situation de façon satisfaisante pour toutes les parties impliquées ?
- Comment intervenir de façon à ne pas prendre parti, à ne pas imposer de solution et à conserver la confiance des bénévoles impliqué·e·s ?
- Quelles sont les mesures à prendre, en amont, pour éviter que n'éclatent, dans la mesure du possible, des conflits au sein de l'équipe des bénévoles ou entre les bénévoles et les autres personnes de l'organisme ?

LA PRÉVENTION DES CONFLITS

Le vieil aphorisme : «Mieux vaut prévenir que guérir» a toute sa pertinence en matière de gestion de conflits.

La prévention permet :

- d'économiser du temps
- d'éviter des situations déplaisantes
- d'éviter le départ de ressources bénévoles précieuses



MESURES DE PRÉVENTION DES CONFLITS :

Au moment de l'entrevue

- saisir les attentes du/de la bénévole
- transmettre les attentes de l'organisme
- expliquer la nature des tâches et comment s'y prendre

Rédiger une description de tâche

- claire
- précise

Posséder un code d'éthique ou contrat d'engagement et le faire signer par les bénévoles

- engagement à respecter les comportements attendus
- engagement à respecter les valeurs de l'organisme

Avoir une politique visant à combattre l'intimidation et le harcèlement et la faire connaître

- pour baliser le comportement des bénévoles

Dispenser des formations portant sur le savoir-être

- relations interpersonnelles
- intimidation et harcèlement
- préjugés
- sexisme,
- racisme
- etc.

Posséder une politique des plaintes bien publicisée

- canalise la grogne
- offre un lieu pour protester

Organiser des rencontres fréquentes avec les bénévoles

- présence attentive et bienveillante
- support lorsque nécessaire
- bien connaître l'équipe de bénévoles
- comprendre les dynamiques relationnelles du groupe



LES ÉTAPES DE RÈGLEMENT D'UN CONFLIT

Étape 1 : Détermination du problème

Étape 2 : Rencontre avec les personnes concernées

Étape 3 : Analyse de l'information et élaboration d'une solution

Étape 4 : Plan d'action

Étape 5 : Suivi auprès des personnes concernées

ÉTAPE 1 : DÉTERMINATION DU PROBLÈME

Si, dans plusieurs cas, les conflits impliquant les bénévoles font, à un moment ou à un autre, l'objet d'une plainte de la part de l'une ou l'autre des personnes concernées, certaines situations restent dans l'ombre et demandent, de la part du/de la gestionnaire de bénévoles un bon sens de l'observation et une sensibilité certaine pour les détecter.

À l'étape de la détermination du problème, il s'agit de décider **si** la situation nécessite une intervention **ou non**. Certains désaccords peuvent se régler sans que vous vous en mêliez. Vous n'avez alors qu'à suivre la situation pour vous assurer que tout se règle et rentre dans l'ordre.

Cependant, le problème peut être plus sérieux et nécessiter une intervention de votre part. C'est le moment de passer à l'étape suivante.

Dans la gestion de conflit, il faut agir avec promptitude mais sans précipitation.



ÉTAPE 2 : RENCONTRE AVEC LES PERSONNES CONCERNÉES

Les conflits peuvent surgir entre deux bénévoles, entre bénévoles et bénéficiaires ou peuvent impliquer des employé·e·s ou d'autres personnes en lien avec l'organisme. Quelle que soit la situation, il faut, idéalement, entendre toutes les parties impliquées dans le conflit pour être en mesure de trouver des solutions.

Les rencontres peuvent être simultanées ou différées, en personnes ou virtuelles. Les conflits sévères recommandent un doigté tout particulier car la confrontation de deux personnes ayant de graves dissensions peut s'avérer particulièrement difficile. Dans ce cas, rencontrer séparément les personnes concernées peut s'avérer plus profitable.

À cette étape, il s'agit surtout de recueillir de l'information, afin de bien définir la nature du problème et avoir en mains les données qui permettront d'élaborer une solution.

Formulée à la fin des années 1970 par A. Sharon et Gordon H. Bower, la **méthode DESC** peut vous aider à mener l'entretien de traitement de conflit. L'énoncé DESC c'est :

D pour Décrire les faits
E pour Exprimer ses émotions
S pour Spécifier des Solutions
C pour Conclure avec les Conséquences



Dans le cas où vous décidez d'entendre les deux personnes en conflit simultanément, il est préférable d'établir à l'avance quelques règles pour éviter que l'entretien ne dérape.

- Mettre la table en expliquant que cet entretien a pour but de trouver une solution acceptable pour toutes les parties et non pour donner raison à l'une ou l'autre des parties.
- Indiquer aux personnes présentes que les tours de parole auront lieu en alternance et qu'ils devront être respectés.
- Informer les participant·e·s que vous vous réservez le droit de mettre fin à l'entretien à tout moment en cas de propos irrespectueux ou violents.
- Rassurer les participant·e·s sur la confidentialité du processus.

Il s'agit ensuite de mener l'entretien, seul à seul avec une des parties ou en présence de tous les protagonistes :

- En commençant par une description des **faits** en lien avec la situation. À cette étape, les parties doivent s'en tenir aux faits, uniquement.
- Ensuite, il est important que chacune des personnes exprime les **émotions** que suscite chez elle la situation. Le plus grand respect est de rigueur dans l'accueil qui est fait aux émotions exprimées.
- Chacune des parties est ensuite invitée à proposer des pistes de **solutions** pour mettre fin au conflit.

Pour conclure l'entretien, il est bon de souligner les conséquences heureuses que cet entretien aura sur la situation conflictuelle et à quel point le statu quo n'était plus envisageable.

ÉTAPE 3 : ANALYSE DE L'INFORMATION ET ÉLABORATION D'UNE SOLUTION

Une fois que vous avez recueilli toute l'information disponible, c'est le moment de l'analyser et de l'organiser de façon à avoir une vision claire du problème.

- Est-ce un conflit de personnalités ou de valeurs ?
- Est-ce lié à la tâche ou à la confusion des rôles ?
- Est-ce un problème de communication ?
- Est-ce un cas d'intimidation ou de harcèlement ?
- Les parties sont-elles de bonne foi ?
- Sont-elles ouvertes à trouver une solution ?

Une fois le problème bien défini, il faut élaborer une solution qui, en autant que c'est possible, satisfera toutes les parties.

Au cours de l'entretien de traitement de conflit, des solutions ont pu être suggérées par les participant-e-s. Si elles sont applicables, ce sont les solutions à privilégier puisqu'elles proviennent de vos bénévoles et que, par conséquent, elles seront plus faciles à mettre en œuvre.

Il est possible, également, de consulter en toute confidentialité, vos collègues ou la direction générale pour trouver d'autres pistes de solutions.

ÉTAPE 4 : PLAN D'ACTION

Un plan d'action est un **document** qui détermine les **initiatives** et les **moyens** à mettre en œuvre pour atteindre un **objectif précis et réaliste** dans un **délaï défini**.

Source : [Plan d'action : Définition simple et facile du dictionnaire \(linternaute.fr\)](http://linternaute.fr)

Il s'agit donc de traduire la solution arrêtée en objectifs.

Certaines choses ne se démodent pas et **la méthode SMART**, créée par Peter F. Drucker et que vous connaissez peut-être, est l'une de celles-là. Simple à utiliser, elle vous aide à créer des objectifs bien définis, réalistes et atteignables. Voici à quoi correspond son acronyme :



Votre plan d'action, pour être applicable, doit **tenir compte des ressources disponibles** (temps, argent, ressources matérielles et immatérielles). Il est modifiable en tout temps et doit vous aider à mettre en œuvre la solution que vous aurez choisie.

ÉTAPE 5 : SUIVI AUPRÈS DES PERSONNES CONCERNÉES

Il faut faire le suivi de la mise en œuvre de la solution de près de façon à s'assurer qu'elle fonctionne et que le conflit ne se reproduise pas.

S'enquérir auprès des personnes concernées de leur appréciation des mesures qu'on a appliquées pour solutionner le conflit est essentiel et fait partie intégrante du processus.

Documenter le tout, de façon à garder des traces en cas de récurrence est une bonne pratique. Il est important, pour des raisons de confidentialité, de s'assurer que ces documents ne contiennent pas de renseignements personnels permettant d'identifier les personnes concernées.

IMPORTANT :

Il est parfois impossible de résoudre certains conflits :

- les personnes sont de mauvaise foi
- les personnes refusent de s'impliquer dans la recherche d'une solution
- il y a eu de nombreuses récurrences
- les gestes posés sont trop graves ou de nature criminelle

La solution sera alors de se séparer de cette personne bénévole pour préserver la sécurité et l'intégrité des membres de l'équipe et de l'organisme.

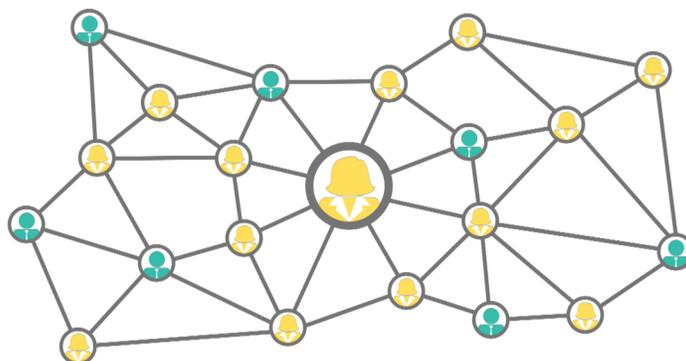


LE CONFLIT COMME OUTIL DIAGNOSTIC

Les conflits sont utiles dans un organisme car ils nous en apprennent beaucoup sur son fonctionnement et sur ses dysfonctionnements.

De plus, un conflit, c'est parfois un affrontement d'idées, de valeurs, et de cet affrontement peuvent naître de nouvelles façons de faire qui feront évoluer l'organisme.

Paradoxalement, les conflits peuvent améliorer les relations interpersonnelles car, lorsqu'ils sont bien gérés, ils permettent de mettre en lumière les désaccords latents et permettent à chaque personne de prendre sa place dans l'équipe.



SOURCES

Réseau de l'action bénévole du Québec, Formation GEOBénévoles

<https://www.rabq.ca/formations-geo-benevoles.php>

Centre d'action bénévole de Sherbrooke, Manuel du gestionnaire de ressources humaines bénévoles, juillet 2013,

<https://www.cabsherbrooke.org/documents/>

Desjardins, Entreprises, Fiches-conseils, Gestion des bénévoles : résoudre les situations difficiles

[Gestion des bénévoles : résoudre les situations difficiles | Desjardins](#)

Les trésors de l'éducation spécialisée, Les étapes du règlement d'un conflit

[Microsoft Word - Document26 \(educationspecialisee.ca\)](#)

Guide pratique de gestion des coopératives d'habitation, Chapitre 9 Prévenir et gérer les conflits,

[Prévenir et gérer les conflits – Guide pratique de gestion des coopératives d'habitation \(cooperativehabitation.coop\)](#)

Université de Montréal, Bureau du respect de la personne – Prévention et lutte contre le harcèlement, la discrimination, le racisme et les violences à caractère sexuel, Les 7 étapes de résolution d'un conflit, Fiche thématique

[fiche_resolution_conflits.pdf \(umontreal.ca\)](#)

Entreprise Évaluation, Conseils Entrepreneurs, Méthode DESC : Comment faire face aux situations difficiles

[Méthode DESC : Qu'est-ce que la méthode DESC ? \(entrepriseevaluation.com\)](#)

Manager Go! Savoirs et savoir-faire pour cadres pressés, Fiches Pratiques, Comment fixer des objectifs Smart ?

[Objectif SMART : méthode et exemples \(manager-go.com\)](#)



Avec la participation financière de :

