



# Prévenir et gérer les conflits

## SOMMAIRE

Comprendre les conflits	11	3
Prévenir les conflits	11	5
Gérer les conflits	11	7
<u>OUTILS</u>	11	11

Tous les groupes et tous les individus vivent à certains moments de leur vie des conflits. Ces conflits peuvent être agaçants, dérangeants ou bien nous empêcher carrément de fonctionner.

Avant de tenter de régler nos conflits, il faut d'abord les comprendre. On peut réagir à une situation, de façon plus appropriée, si on comprend ce qu'elle est vraiment. Lorsque nous comprenons la nature des conflits, nous pouvons aussi mettre en place plusieurs mesures pour les prévenir.

# COMPRENDRE LES CONFLITS

## Éléments fondamentaux

### **Le conflit est naturel et inévitable**

Entre deux individus ainsi qu'au sein de groupes, il y a des différences de préoccupations, de croyances et d'intérêts. Ces différences ne créeront pas nécessairement un conflit insurmontable mais exigeront de part et d'autre une compréhension mutuelle et la recherche d'un terrain d'entente. Le conflit fait donc partie intégrante de nos vies.

### **Le conflit est un élément de croissance**

Le conflit est nécessaire dans les étapes de croissance personnelle ou organisationnelle. La recherche de règlement d'une situation conflictuelle offre la possibilité aux parties concernées de se questionner et d'améliorer leur façon d'être. Au sortir d'une situation conflictuelle réglée, les parties ont changé et grandi.

### **Le conflit n'est ni destructif, ni constructif**

La façon, dont nous réagissons au conflit et dont nous le gérons, déterminera si le résultat sera destructif ou constructif. Tout est une question d'attitude des parties concernées.

Outil :  
*Un conflit destructif?*

11 13

### **Définition**

Un conflit survient lorsqu'une personne (ou un groupe de personnes) a le sentiment que ses préoccupations, ses croyances ou ses intérêts sont ou semblent incompatibles avec ceux du reste du groupe. Cette personne a un besoin (légitime ou non) et tente de le satisfaire. Elle peut le faire de façon consciente et rechercher activement à atteindre son but ou inconsciemment en réagissant à des situations de façon agressive et imprévisible.

### **Il existe différents types de conflits :**

- Conflits internes avec soi-même;
- Conflits interpersonnels entre deux ou plusieurs personnes;
- Conflits organisationnels ou communautaires entre groupes.

Les conflits ont aussi différentes intensités. Plus le conflit est grave, plus il peut être difficile à résoudre. Les conflits sont de trois types :

**Un accroc :**

- Lorsque la colère ou le mécontentement est léger ou passager;
- Lorsqu'il n'y a pas de sentiment permanent d'agacement à l'égard de l'autre au sujet du même problème;
- Lorsqu'il existe une capacité de manifester suffisamment de confiance, d'affection et d'ouverture à l'égard de l'autre personne ou de l'autre groupe.

**Une confrontation :**

- Lorsque les jeux de pouvoir et l'absence de communication sont constamment utilisés ou sont devenus une façon courante de gérer le conflit;
- Lorsqu'il existe du stress, de la tension ou de la colère au contact de l'autre personne ou groupe.

**Une crise :**

- Lorsque la relation risque d'entraîner la rupture;
- Lorsqu'il y a un risque de violence physique ou de représailles extrêmes.

## Les signes avant-coureurs de situations conflictuelles

Outil :  
*Y a-t-il des signes  
avant-coureurs*

11 14

Dans les coopératives d'habitation, il y a des signes qui ne trompent pas. Lorsqu'ils sont présents, c'est probablement parce qu'il y a quelque chose qui ne tourne pas rond. Ce n'est pas nécessairement une crise mais comme il y a malaise au sein de la coopérative, il vaut mieux s'en occuper le plus vite possible. Faites un petit test. Complétez le questionnaire à la section Outils pour déterminer si votre coopérative couve des conflits.

### Le cycle des conflits

Les conflits évoluent généralement selon un cycle qu'on peut décrire en cinq étapes. On peut intervenir à chacune des étapes pour désamorcer le conflit. Plus on attend, plus cela devient difficile et plus il y a risque de rupture. Voici comment cela se déroule.

1. Une personne ou un groupe a un besoin qui n'est pas comblé et croit qu'une autre personne ou un autre groupe s'oppose à ses intérêts. Il développe des croyances et des attitudes à propos de cette autre personne ou de cet autre groupe.
2. Les deux parties croient savoir pourquoi l'autre agit comme il le fait. Chaque partie prête des intentions à l'autre.
3. Les personnes réagissent avec colère. D'autres s'impliquent. Le conflit est devenu un accroc.

4. Les deux parties se confrontent. Elles se parlent sans se comprendre. Le conflit est devenu une confrontation.
5. La communication est rompue, plus personnes ne se parle. Si personne ne s'occupe de la situation, le conflit se transforme en crise.

Le cycle du conflit se produit quand les gens sentent que leurs besoins et leurs désirs ne sont pas satisfaits.

### Des solutions

- Savoir formuler ses attentes selon les règles établies;
- S'informer, se poser des questions, évaluer les hypothèses, partager les inquiétudes;
- Établir des règles précises et les suivre;
- Ne pas écouter les rumeurs et ne pas se fier au placotage;
- Agir, demander l'aide nécessaire.

## PRÉVENIR LES CONFLITS

Le conseil d'administration dispose d'un certain nombre de moyens pour éviter que des situations problématiques ne deviennent des confrontations et des crises.

### Mettez en place une structure de fonctionnement adéquate

- Les mandats et les responsabilités des comités sont bien définis, connus et compris des membres;
- Les liens de communication et d'autorité entre les comités, le conseil et l'assemblée sont bien définis;
- Les bonnes personnes sont aux bonnes places.



Fascicule 4



Fascicule 9

### Donnez-vous des politiques et des procédures simples et faciles à gérer

- Visez l'équité : un traitement similaire pour tout le monde et non des décisions « cas par cas »;
- Visez l'efficacité : les membres apprécient qu'un problème soit traité rapidement;
- Visez la cohérence : les pratiques du conseil et de l'assemblée doivent être conformes aux règlements.



Fascicule 3



Fascicule 9

## **Appliquez la règle des trois « C » : clair, connu, compris**

- Assurez-vous que tous les membres ont en main et comprennent l'information au sujet de :
  - La structure de fonctionnement;
  - La répartition des pouvoirs et devoirs entre les éléments de la structure;
  - Les règlements et les politiques;
  - Les rôles, les mandats, les pouvoirs, les responsabilités et les tâches des comités;
  - Les rôles et les responsabilités des administrateurs et des responsables des comités;
  - Les décisions prises par le conseil d'administration relatives à la gestion générale.

## **Respectez la confidentialité de certaines informations**

Les informations en lien avec la situation des membres n'ont pas à être dévoilées. De même, les procès-verbaux du conseil d'administration ne sont pas des documents publics.

## **Mettez en place un programme d'intégration pour les nouveaux membres et un programme de formation continue pour tous les membres**

L'éducation des membres est à la base de la coopération. Il s'agit aussi d'un devoir du conseil d'administration clairement identifié dans la loi.



LOI - Article 90

## **Ayez une attitude, une gestion et des comportements « transparents »**

- Répondez aux questions posées en vous référant à la loi, aux règlements, aux politiques ou auprès de votre fédération. Référez-vous aux bonnes personnes et aux bons documents.

- Parlez ouvertement au conseil ou à l'assemblée des informations qui circulent dans la coopérative. Encouragez les membres à venir rencontrer le conseil pour discuter de leurs inquiétudes face à la gestion de la coopérative, convoquez-les au besoin. Ne laissez pas le placotage et les rumeurs ravager le climat de la coopérative et risquer de dégénérer en conflit. Agissez rapidement et selon la procédure établie par la coopérative. Agir rapidement ne veut pas dire agir sans réfléchir.
- Respectez les niveaux de responsabilités établies afin d'éviter les frictions entre le conseil et les comités. Les comités sont redevables de leurs activités au conseil d'administration qui est la seule instance décisionnelle à part l'assemblée. Leurs mandats, leurs pouvoirs et leurs responsabilités doivent être clairs. Cependant, le conseil doit laisser agir les comités à l'intérieur de ce cadre défini.
- Prévenez les membres à l'avance des changements pouvant survenir dans la coopérative. Utilisez les points « rapport du conseil » et « information et affaires diverses » des assemblées générales pour donner des informations sur les sujets concernant les membres en général.
- Prenez des décisions dans le cadre de réunions dûment convoquées et consignées dans les procès-verbaux déposés au registre de la coopérative.

## GÉRER LES CONFLITS

La coopérative fait de son mieux pour prévenir les conflits. Elle met en place les moyens précédemment identifiés. Elle est à l'écoute de ses membres et de ce qui se passe dans le groupe. Et malgré tout, il y a des conflits qui apparaissent : des petites disputes, des confrontations et quelquefois de véritables crises. Que faire?

### Une gestion efficace

#### Gérer les conflits efficacement et habilement

- Identification précoce de la situation : la coopérative et les parties concernées reconnaissent qu'il existe une situation conflictuelle. Il ne faut pas penser que le temps va arranger les choses.
- Approches, méthodes et techniques appropriées : la coopérative doit comprendre et choisir une approche appropriée à la situation. Il n'y a pas un remède miracle à appliquer pour toutes les situations conflictuelles.



- Communication active : cela veut dire savoir écouter et savoir s'exprimer pour arriver à trouver une solution au problème.

Il existe différentes méthodes de gestion de conflits énumérées dans un tableau de la section Outils. L'éventail des moyens pouvant être utilisé pour régler les conflits est large et doit être ajusté aux conséquences et à l'intensité des différends. La plupart des conflits peuvent se régler à l'amiable, sans la contribution d'un intervenant extérieur expérimenté, soit par une négociation directe entre les parties en cause ou en utilisant la méthode de résolution de problème.

La méthode appelée « résolution de problèmes » peut être gérée par la coopérative et les parties concernées. En fait, cette méthode leur permet de trouver elles-mêmes la solution à leurs problèmes. Évidemment, les parties doivent encore être capables de se parler et de s'écouter. Une feuille de travail jointe à la section Outils vous permettra d'utiliser cette méthode.

D'autres modes de règlement amiables nécessitent l'aide d'intervenants extérieurs, comme par exemple, la médiation. Par ailleurs, certains litiges ne peuvent se régler qu'avec l'intervention de la justice.

Outil :

*Les modes de règlement  
des différends*

11 16

## Une mauvaise gestion

Un conflit mal géré deviendra un événement destructeur pour les parties concernées. Cela peut prendre des années à recréer un climat acceptable dans un groupe qui a vécu une crise importante. Voici des exemples d'une mauvaise gestion des conflits.

- **L'évitement ou la dénégation** : consiste à nier qu'il existe un problème ou nier que le groupe ne répond pas à certains besoins ou préoccupations. Habituellement, le problème ne disparaît pas de lui-même. Il s'aggrave jusqu'à ce que la situation explose.
- **La diffusion ou suppression** : consiste à faire appel à l'harmonie plutôt que de chercher à régler le différend ou à essayer de faire disparaître le conflit au moyen de l'humour. En général, la suppression ignore l'existence du problème et celui-ci réapparaîtra, inévitablement, à la surface et s'aggraverá.

- **Se plaindre à d'autres parties** : parler du problème à d'autres parties qui ne sont pas en cause simplement pour se plaindre et non pour solliciter leur aide pour le résoudre. C'est un comportement particulièrement destructif pouvant dégénérer en conflit beaucoup plus important.
- **La confrontation et l'explosion** : avoir un comportement extrême, coléreux, agressif et même violent (violence physique ou verbale).

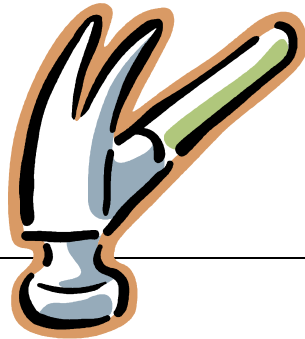
## **Des problèmes ne relevant pas du domaine de la coopérative**

La coopérative n'a pas à s'interposer dans les situations familiales de ses membres. Les problèmes relevant des services sociaux ou de santé doivent être laissés aux organismes spécialisés. Elle n'a pas à intervenir dans des situations relevant de la police; le 911 est parfois le numéro à signaler. Cependant, la coopérative peut se doter de moyens pour éduquer ses membres et favoriser l'élimination de la violence dans la coopérative.

De plus, la coopérative n'a pas le contrôle sur les conflits de personnalité entre les membres. Elle peut limiter l'impact de ces conflits sur la coopérative en :

- Leur signifiant de régler leurs problèmes et en voyant à ce que leur situation personnelle n'entrave pas les affaires et le climat de la coopérative;
- N'affectant pas ces personnes au même comité ou à un même projet;
- Choissant des responsables de comités capables de rassembler les gens;
- Nommant des personnes crédibles dans la coopérative pour assumer les tâches les plus délicates;
- Leur proposant une ressource en médiation.





## OUTILS

---

Un conflit destructif? **11** **13**

Y a-t-il des signes avant-coureurs de conflits dans  
notre coopérative? **11** **14**

Le cycle du conflit **11** **15**

Les modes de règlement des différends **11** **16**

Les modes extrajudiciaires de règlement des litiges **11** **17**



## Un conflit destructif?



OUTILS

Servez-vous de ce petit guide pour évaluer votre gestion des conflits.

### Un conflit est destructif quand :

- Il n'y a pas de décision ni de changement de comportement et que le problème demeure;
- Il détourne les énergies d'activités ou de problèmes plus importants;
- Il attaque le moral des personnes et des groupes;
- Il renforce une mauvaise perception de soi;
- Il divise les gens encore davantage et polarise les groupes;
- Il donne lieu à des comportements irresponsables, parfois agressifs et violents.

### Un conflit est constructif quand :

- Il fait participer davantage toutes les personnes touchées par le conflit;
- Il permet d'aborder le problème et de l'éclaircir;
- Il permet de trouver des solutions de rechange;
- Il permet de résoudre le problème;
- Il sert à libérer les émotions, l'anxiété et les tensions refoulées;
- Il renforce la cohésion entre les membres du groupe;
- Il aide les individus et le groupe à croître et appliquer les leçons apprises à des conflits futurs.



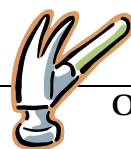
## Y a-t-il des signes avant-coureurs de conflits dans notre coopérative?

### OUTILS

Les administrateurs ont le sentiment que quelque chose ne tourne pas rond. Mais ils ne savent pas quoi. Posez-vous les questions suivantes afin de détecter s'il y a une possibilité de situations conflictuelles.

Vos réponses détermineront l'ampleur de la situation et des actions à entreprendre. Des trucs sont donnés dans ce guide. Si votre cas semble plus sérieux, consultez votre fédération pour obtenir un véritable diagnostic.

- Y a-t-il des rumeurs qui circulent?
- Y a-t-il une augmentation des plaintes des membres?
- La participation aux assemblées a-t-elle diminuée?
- Avez-vous plus de difficulté à combler les postes de responsables de comités?
- Est-ce toujours les mêmes personnes qui se rassemblent pour discuter en ayant l'air de comploter?
- Les membres haussent-ils le ton lors des assemblées?
- Est-il difficile de former un conseil d'administration complet?
- Est-il difficile de former les comités?
- Les comités se réunissent-ils aussi souvent qu'ils le doivent?
- Les dossiers et les documents de la coopérative sont-ils toujours en ordre et facilement accessibles et disponibles?
- Recevez-vous plus souvent des lettres de rappel des prêteurs ou du gouvernement?



1. Une personne ou un groupe a un besoin et développe des croyances et des attitudes à propos d'une autre personne ou d'un autre groupe.  
*Paul a demandé, il y a deux mois, qu'on répare sa salle de bain. Rien n'a été fait. Pourtant, on vient tout juste de compléter la rénovation de la salle de bain de Simon, le beau-frère du président.*
2. Les deux parties croient savoir pourquoi l'autre agit ainsi.  
*Paul est convaincu que Simon a eu un traitement de faveur. Paul a attaqué verbalement le président à l'assemblée générale. Le président pense que Paul veut le pouvoir.*
3. Les personnes réagissent avec colère. D'autres s'impliquent. Le conflit est devenu un accroc.  
*Le président a entendu parler du mécontentement de Paul par trois membres. Il appelle Paul pour tirer la situation au clair. Paul l'écoute, sans plus.*
4. Les deux parties se confrontent. On parle sans se comprendre. Le conflit est devenu une crise.  
*Paul envoie une lettre au conseil d'administration accusant le président de favoritisme et exigeant sa démission et une action du conseil d'administration.*
5. Personne ne se parle. Personne ne s'occupe de la situation. Le conflit est devenu une crise.  
*Le conseil d'administration ne veut pas s'en mêler croyant que c'est un conflit entre deux individus. Le président dit qu'il a fait sa part et que ce n'est pas à lui de faire les premiers pas. Quant à Paul, il s'est trouvé des alliés et prépare un vote de blâme pour la prochaine assemblée générale.*

Au centre du cercle, écrire : préjugés, stress (personnel), esprit de compétition.

### À quelque part on doit aussi écrire les éléments de base :

- savoir formuler ses attentes selon les règles établies;
- s'informer, se poser des questions, évaluer les hypothèses, partager les inquiétudes;
- établir des règles précises et les suivre;
- ne pas écouter les rumeurs et ne pas se fier au placotage;
- agir, demander l'aide nécessaire.





#### 1. Les modes alternatifs

##### 1.1 Les modes de règlement amiables sans participation de tiers externes

###### **Négociation directe**

Les parties impliquées dans un différend négocient directement entre eux, sans l'aide d'un tiers (modèle du face-à-face). Les parties ont une liberté totale sur le déroulement et le dénouement des négociations. Selon le document « L'arbitrage et les autres modes alternatifs de règlements des différends dans les coopératives d'habitation » produit par la CQCH, la négociation directe « (...) devrait constituer la première étape de toute démarche visant à solutionner à l'amiable un différend. Ce n'est donc qu'en cas d'échec ou d'impasse dans la négociation directe préalable que l'on devrait avoir recours à l'aide d'un tiers facilitateur ou médiateur. »

##### 1.1.2 Avec participation d'un tiers indépendant et impartial

###### **Recours à un tiers « aviseur »**

Les parties demandent à un tiers neutre, en qui elles ont confiance, d'émettre une opinion indépendante ou des recommandations sur le fond du différend. L'aviseur conseille sur le fond du différend mais n'agit pas sur le processus de négociation.

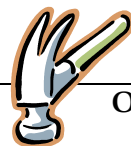
###### **Recours à un tiers « facilitateur »**

Le facilitateur vise à faciliter les échanges entre les parties. Contrairement à l'aviseur, il est compétent en ce qui concerne le processus de négociation mais pas forcément en ce qui concerne le fond du différend.

###### **Recours à un tiers « médiateur »**

Le médiateur agit à la fois sur le fond du différend et sur le processus. Il vise à rapprocher les parties afin qu'elles trouvent les meilleures solutions possibles à leurs différends et qu'elles en ressortent « gagnant – gagnant ».

## Les modes extrajudiciaires de règlement des litiges



OUTILS

### L'arbitrage conventionnel

Les parties en conflit font appel à un tiers indépendant et impartial pour qu'il tranche un litige de nature juridique. Il y a plusieurs modes hybrides d'arbitrage : l'amiable composition, l'arbitrage préjudiciel, l'arbitrage statutaire et l'arbitrage de la dernière offre.

### La Médiation-Arbitrage (Med-Arb)

Il s'agit d'un mode hybride combinant la médiation et l'arbitrage. Le processus débute par une médiation et peut se terminer par un arbitrage si la médiation échoue. « Les parties peuvent également, à la fin d'une médiation réussie, constituer le médiateur en arbitre afin que celui-ci incorpore l'entente des parties dans une sentence qui sera homologuée et considérée en conséquence comme un jugement. »<sup>1</sup>

### L'Arbitrage-Médiation (Arb-Med)

L'Arbitrage-Médiation est un mode hybride combinant l'arbitrage et la médiation. Le processus débute par l'arbitrage et se transforme en médiation à la demande des parties ou de l'arbitre.

---

<sup>1</sup> L'arbitrage et les autres modes alternatifs de règlement des différends dans les coopératives d'habitation. CQCH, mars 2005, p. 29.