

CONSEIL D'ADMINISTRATION ET ÉQUIPE DE COORDINATION / DIRECTION: AVEZ-VOUS UNE BONNE RELATION?

Rencontre nationale de la FQOCF - 15 novembre 2018


Lise Noël, formatrice



Relation difficile, conversation difficile, conflit*... L'atelier propose d'explorer la relation névralgique du conseil d'administration et des équipes de coordination et de direction sous l'angle de la résolution des situations problématiques. Une occasion pour approfondir la notion de conflit et le processus de règlement des différends tout en précisant les rôles et responsabilités ainsi que le partage des pouvoirs.



*Plusieurs éléments de contenu sont tirés de « situation difficile, relation difficile, personne difficile » mai 2018 A. Arousseau et L. Noël au CSP



Conseil d'administration et équipe de coordination /
direction:

Avez-vous une bonne relation?

Sur une échelle de 1 à 5, Comment évaluez vous la relation
conseil d'administration et coordination/direction dans votre
organisation?

www.menti.com 7026 6

D'APRÈS VOUS, QU'EST-CE QUI POSE PROBLÈME?

- Manque de vision commune
- Réunion infructueuse
- Relations teintées de méfiance et les non-dits
- Manque d'engagement des administrateurs, administratrices
- L'information est utilisée comme source de pouvoir
- Manque de clarté dans les rôles, chaque personne a sa petite idée...
- Degré d'autonomie des administrateurs, administratrices
- Processus de prise de décision
- Climat tendu et le travail lors des réunions progresse laborieusement
- Attentes non exprimées ou intentions cachées
- Manque de leadership

www.menti.com 403647



Conversation/
discussion
difficile

Relation difficile

conflit

UNE RELATION DIFFICILE

- ❑ Définitions contradictoires de la relation (refus du rapport de place)
- ❑ Attentes (souvent non exprimées ou mal exprimées) régulièrement (systématiquement) non satisfaites
- ❑ Série d'interactions incompréhensibles parce que les interlocuteurs ne s'écoutent pas bien, s'expriment d'une manière mal adaptée à l'autre, ne répondent pas aux questions ou n'en posent pas, adoptent des comportements non verbaux ((ton de voix, attitudes, les gestes, les grimaces, les mimiques) incohérents avec les paroles échangées... effet d'incompétence, de non-reconnaissance
- ❑ Série d'interactions qui portent atteinte à notre dignité ou à notre intégrité (voir harcèlement...) + comportements répétés et non désirés qui nuisent à l'accomplissement de notre travail

Etc.

SIX PRÉOCCUPATIONS CENTRALES

(HEEN, PATTON ET STONE, 2001)

Autonomie	marge de manoeuvre
Affiliation	Appartenance au groupe
Appréciation	comprendre le point de vue et en reconnaître le bien fondé, exprimer cette compréhension (paroles ou gestes)
Rôle	clarté du rôle et reconnaissance par tous; accord du rôle avec les aptitudes, les intérêts, les valeurs et les convictions
Statut	recours et appréciation des compétences
Justice	équité et transparence

DES ANCRAGES POUR LES RELATIONS DIFFICILES

1. L'incertitude comme norme
2. Le changement comme solution
3. Les sous-cultures (de métier, de groupes...)
4. Les enjeux de communication
5. Les problèmes de santé (intégrés à la vie au travail)

DÉFIS RELATIONNELS

- ❑ Relations fonctionnelles qui font appel à un maximum de ressources/ compétences (rigidité de la dynamique/échange) pour l'un ou l'autre des protagonistes, voire pour les deux protagonistes
- ❑ Relations qui ne permettent pas d'entrevoir un assouplissement ou une amélioration (signes de changement imperceptibles par A ou B ou les deux – usure et persévérance)
- ❑ Cadre de la relation qui impose des efforts (rôle, responsabilité, dépendance) à l'un des protagonistes plus qu'à l'autre
- ❑ Manque de compétences relationnelles (ou professionnelles) et difficultés de combler les lacunes (conscience du problème, reconnaissance des besoins et accès aux ressources)
- ❑ Histoires non-finies (avec la personne ou une situation comparable)
- ❑ Exigence élevée d'une relation dans un contexte de difficultés multiples ou persistantes – toutes zones/composantes de la vie confondues (bouc-émissaire)

(A. Arousseau février 2017, mai 2018)

CONVERSATION DIFFICILE...

(HEEN, PATTON, STONE 2001)

Fréquentes... et distinctes de la qualité des relations

- ❑ Désaccords relatifs à ce qui s'est passé ou devrait se passer (procès d'intentions, attribution des torts)
- ❑ Délibérations internes sur les sentiments (les émotions vont surgir, on ne sait pas quand ou comment; préoccupations centrales génèrent de fortes réactions émotionnelles)
- ❑ Débats sur les enjeux relationnels



Un conflit c'est...

1. L'expression d'un différend, d'un désaccord
2. Des frictions créées par des problèmes relationnels entre individus ou organisations
3. La perception d'objectifs incompatibles
4. La perception de ressources limitées
5. La perception d'une interférence

LES ÉTAPES DU CONFLITS

(LABELLE 2005)

- 1- L'exclusion
- 2- L'affrontement
- 3- La formation de clan
- 4- L'escalade et l'éclatement
- 5- La rupture



Conflits destructeurs	Conflits constructifs
Escalade d'agressivité Situer le conflit au plan des émotions	Aptitude à changer (idées, comportements), s'adapter
Escalade de désinvestissement Réduire les interdépendances	Attitude positive (envers les conflits) s'améliorer, apprendre
Représailles Accumuler des griefs, rancune, idéation de vengeance	Trouver rapidement solutions S'attaquer au problème (ne pas le ressasser)
Attitude d'inflexibilité et de rigidité Devenir incapable de changer de pts de vue, opinions ou comportements	Estime de soi épargnée Ménager l'estime ; éviter réaction émotionnelle
Tendance à diminuer l'autre Dénigrer, considérer l'autre comme « sous-humain »	Centrer sur la relation Le « nous » l'emporte (solution pour relation); empathie
Maintien de l'autorité Renforcer la structure du pouvoir, normaliser les comportements « dominants », Ø conflit	Mode de résolution coopératif Deux parties engagées dans la quête de solution DeVito, Chassé, Vezeau (2008 : 249)



LES SOURCES DE CONFLITS ET LES ACTEURS EN PRÉSENCES

Entre qui et qui?

Pourquoi?

Quelles réactions?

...SOURCES POSSIBLES

- ❑ Confusion sur l'orientation de l'action (sens)
- ❑ Mouvements de personnel qui nuisent à la régulation du travail (coordination des efforts)
- ❑ Effritement des règles d'interaction, dérives des manières de se parler
- ❑ Conflits (perte de balises)
- ❑ Impression de surcharge : économie sur le temps d'échange (suppression des rencontres, etc.)
- ❑ Tout ce qu'on peut rassembler sous « climat de travail »

...DES OBSTACLES

❑ Organisationnels

- Complexité des informations, enjeux de confiance et de mobilisation
- Réseaux sociaux et court-circuits dans la logique de transmission
- TIC, territoires et identités

❑ Groupaux

- Équipes?
- But commun et négociation du partage du travail, du pouvoir et de la zone affective

❑ Interpersonnels

- Étrangeté (diversité et méconnaissance)
- Enjeux de territoire, de pouvoir, d'identité, de relation
- Mode défensif

QUELQUES PROBLÈMES...

- ❑ On laisse le comité exécutif décider de tout... on oublie que le CA est l'instance responsable
- ❑ On dit déléguer, mais on ne fait pas confiance
- ❑ Le conseil d'administration veut tout approuver
- ❑ La personne qui assume la fonction de président du CA joue au directeur - directrice général
- ❑ Les mandats de la coordination-direction ne sont pas bien définis
- ❑ L'absence de politique d'encadrement et d'évaluation permettant d'assurer un support et un suivi
- ❑ La mauvaise circulation de l'information
- ❑ Les objectifs et les priorités de l'organisme ne sont pas identifiés

ENCLENCHEMENT DES MÉCANISMES DÉFENSIFS

Repli sur soi

absence d'échanges; départs ou mouvances
(*flight* : fuite intérieure ou extérieure)

Négation

mise en veille des capacités réflexives essentielles aux processus
d'adaptation (*freeze*)

Attaque

agressivité pour repousser de nouvelles demandes, mettre la faute sur
les autres, se défendre (*fight*)

Recherche de soutien

cristallisation Pour ou Contre (moi, nous), usage et usure des réseaux
personnels et sociaux... (*fetch support*)





Maintenant que nous avons présenté quelques repères...

Vous diriez que l'enjeu dans votre relation
CA/coordination – direction est...

QUOI FAIRE? DES PISTES ET DES ACTIONS POSSIBLES

Faire preuve d'ouverture à la
rétroaction

Poser des question

Aller au-devant et
chercher à
comprendre

Écouter ce qui est dit
et ressenti

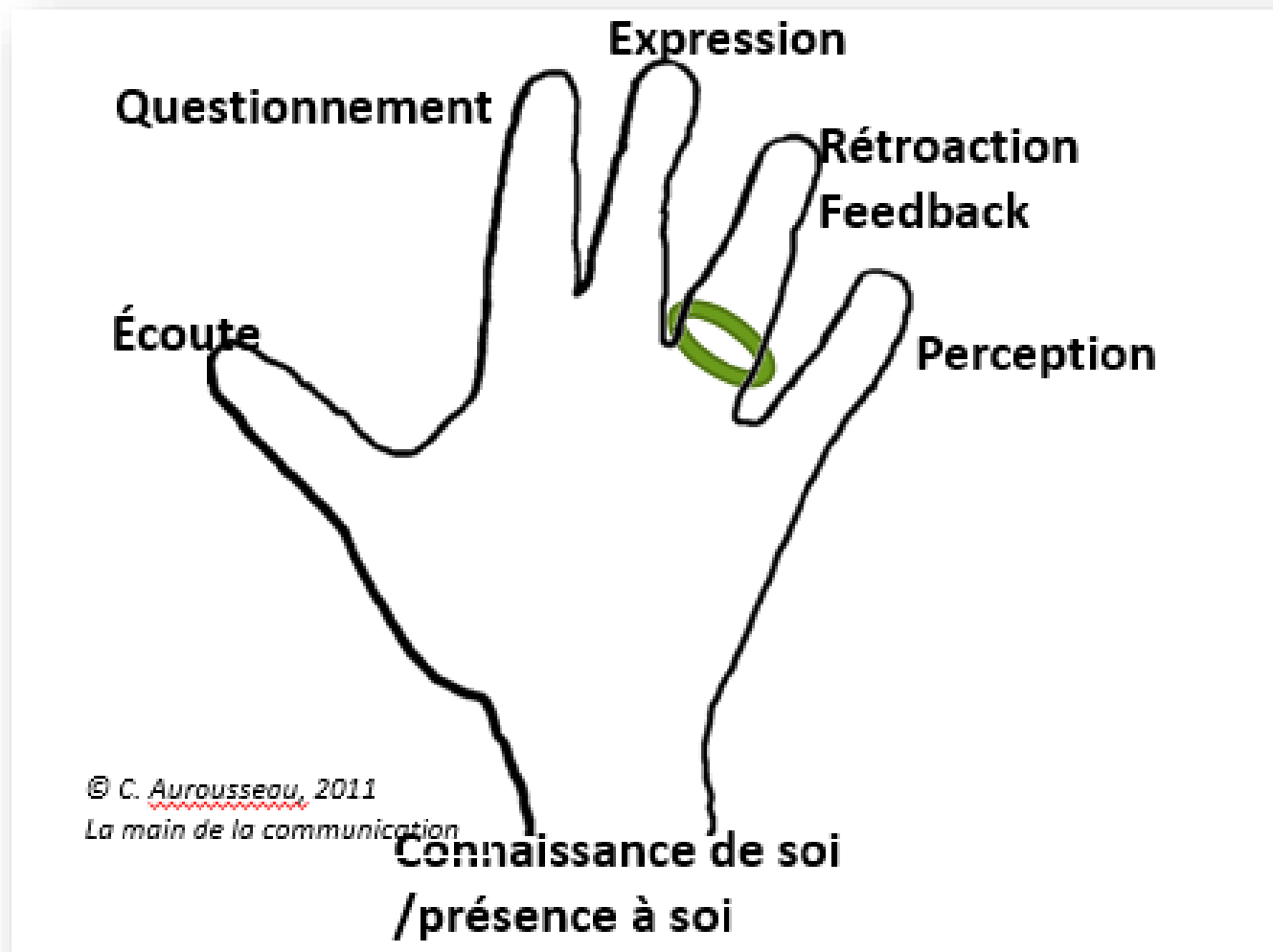


DES ESSENTIELLES

- ❑ Échange essentiel à l'orientation de l'action, à la coordination des efforts, aux apprentissages, à la reconnaissance, à l'engagement... au plaisir.
- ❑ Pour se comprendre, il faut être en relation
- ❑ Connaître et accepter les règles de l'échange



DES HABILITÉS COMMUNICATIONNELLES



POUR DES ÉCHANGES CONSTRUCTIFS

- ❑ Écouter (pour mieux comprendre, sans juger)
 - Entendre aussi ce qui n'est pas dit
- ❑ Poser des questions (précision, ouverture)
 - Ne pas présumer des réponses, s'assurer d'obtenir une réponse
- ❑ S'exprimer (se faire comprendre, mimétisme verbal et non verbal)
- ❑ Donner de la rétroaction (métacommunication pour cadrer ou recadrer)
- ❑ Être attentif à ses perceptions, aux biais qui induisent notre comportement, aux informations tacites qui permettent un meilleur ajustement
- ❑ Être sensible aux biais des autres

Il ne s'agit pas d'empêcher l'émergence des conflits ni de les éviter. Ce que l'on veut éviter, ce sont les dérapages, c'est-à-dire les affrontements violents qui entraînent des conséquences considérables.



Plan en 8 étapes pour définir et organiser un processus de résolution de conflit

Marion Peters Angelica (1999)



Étape 1 : Identifier le plus tôt possible la situation conflictuelle

- Signes verbaux (propos, ton de voix)
- Signes non verbaux
- Changements (personnes, groupes)
- Récurrence
- Communication
- Climat socio affectif

Étape 2 : Choisir l'instance et la personne-ressource qui interviendra

- Choix d'intervenir ou non dans la situation
- Conséquences de ne pas intervenir
- Ressources nécessaires pour procéder à la résolution (temps, argent et personne)
- Choix de la personne la plus appropriée (impartialité, confiance) pour intervenir

Étape 3 : Identifier les parties, les enjeux et les émotions

- Quels sont les principaux acteurs?
- Existe-t-il des groupes d'intérêts (clans, alliés, sous-groupes) ?
- Quels sont les intérêts, les positions et les enjeux exprimés par les parties ?
- Quelles sont les solutions promues par chacune des parties ?
- Le conflit est-il très émotif et comment se manifeste-t-il ?

Étape 4 : Analyser le conflit

- Est-ce que le conflit peut être réglé par les personnes et instances à l'interne?
- Quelles sont (toutes) les personnes impliquées dans le conflit ?
- Ces personnes sont-elles en mesure de prendre des décisions?
- Quelles sont les relations de pouvoir entre les personnes ?
- Des différences selon le genre ou l'origine culturelle doivent-elles être considérées ?
- Comment chacune des personnes décrit la situation problématique ?
-

Étape 5 : Définir le processus d'intervention

- Conditions essentielles
- Choix de la personne médiatrice et de la démarche (objectifs, déroulement, règles, méthodes et outils de travail, lieu, temps etc.)

Étape 6 : Vérifier la volonté des parties à résoudre le conflit

Accord des parties

Étape 7 : Activer le processus de résolution de conflits

- Ouverture et rappel des règles de fonctionnement adoptées
- Description par chacune des parties de la situation
- Clarification par des questions et autres techniques de communication (reformulation, résumé, recadrage)
- Reconnaissance mutuelle par les parties
- Dialogue sur les enjeux, intérêts et besoins
- Formulation de solutions possibles
- Choix des solutions mutuellement satisfaisantes pour les parties
- Formalisation de l'entente

Étape 8 : Conclure et assurer un suivi de l'entente

- Conclusion sur des notes positives
- Prévision des suites de la démarche et du contrôle de l'application de l'entente

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA RELATION CA ET COORDINATION | DIRECTION

- ❑ La mission, les objectifs et les priorités de l'organisme doivent être clairement identifiés.
À partir de ceux-ci, les responsabilités et les tâches du conseil d'administration et de la personne responsable de la gestion sont précisées.
- ❑ Un modèle de gestion a été clairement identifié et défini
- ❑ Des relations fondées sur la confiance et l'intégrité
- ❑ Toutes les personnes de l'organisation assument leurs responsabilités

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE...

- ❑ Des règles, des politiques, des balises et des objectifs clairs
- ❑ La présence des moyens de diffusion et de circulation de l'information
- ❑ Un processus d'évaluation connu et reconnu par le conseil d'administration et la personne responsable de la gestion

PRÉVENIR C'EST...

- ❑ Tenter de canaliser les forces de revendication pour trouver des compromis qui satisfassent l'intérêt global du groupe et les intérêts particuliers
- ❑ Tout l'art de la prévention des conflits consiste à reconnaître le conflit et les stratégies utilisées par les personnes impliquées
- ❑ Distinguer les problèmes personnels des problèmes organisationnels (comités, organisation);
- ❑ Utiliser le conflit pour qu'il devienne une condition pour dynamiser le groupe

QUELQUES RÉFÉRENCES...

- Cormier Solange (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. Presses de l'Université du Québec.
- CSM-ESAC (conçue avec Centre St-Pierre – Centre de formation populaire et Relais femmes) Édition 2007. Boîte à outils « la gouvernance démocratique » fiche 4 les incontournables pour renforcer votre gouvernance démocratique pages 413 à 447.
- Heen Sheila, Bruce Patton et Douglas Stone (1999). *Comment mener les discussions difficiles*. Éditions du Seuil.
- Labelle Ghislaine (2005). *Comment désamorcer les conflits au travail*. Les Éditions Transcontinental.
- Marion Peters Angelica (1999). *Resolving Conflict in Nonprofit Organizations*, Saint-Paul, Amherst H. Wilder Foundation.



LISE NOËL

LNOEL@CENTRESTPIERRE.ORG

514-524-3561

