

Intervenir dans un conflit entre deux membres

L'association est un collectif, un lieu de débat, de projets, d'échanges, de diversité... et de changements permanents. Alors, forcément, le conflit, elle connaît ! Mais lorsque deux membres de l'association ne se parlent plus ou se disputent, quelle est la « bonne réaction » à adopter ? Quatre conseils pour réagir au mieux.

Comprendre l'origine du conflit est un bon début pour le clarifier et le résoudre.

Poser le problème

Quand un conflit émerge, nous avons tendance à nous focaliser sur ses conséquences, alors que la solution se trouve bien souvent dans la cause. Il existe trois sources principales de conflit : les erreurs de perception et les différences d'interprétation ; les besoins et les intérêts divergents ; l'accumulation émotionnelle.

Si l'origine du conflit est une divergence (nécessaire dans un collectif), dans ce cas, la solution reposera plus sur la confrontation des besoins, le débat ou la négociation. Si, en revanche, le conflit est né d'une accumulation émotionnelle, la solution passera par une approche permettant l'expression des sensibilités et les frustrations de chacun.

Réagir rapidement

En cas de conflit, il est important de le reconnaître et de ne pas faire comme s'il n'existait pas. Il faut agir au plus tôt, lorsque le dialogue est encore possible entre les membres. Souvent, un conflit résulte d'une situation compliquée ou tendue, et plus celle-ci dure, plus les tensions s'accumulent. Telle une cocotte-minute, il faut évacuer la pression pour éviter une déflagration. Les diri-

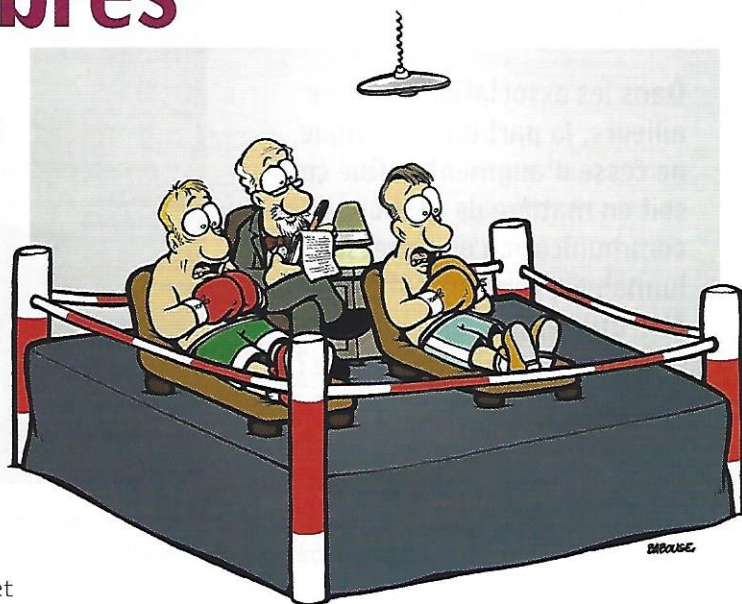
geants doivent toujours rester attentifs aux signaux faibles des situations conflictuelles et les traiter avant qu'elles ne deviennent déplorables.

Provoquer la discussion

Le dialogue est la meilleure manière de résoudre un conflit. Mais attention, les échanges doivent être constructifs. Les deux membres concernés doivent se sentir écoutés, compris. Ils doivent pouvoir s'exprimer sans jugement et librement à propos de la situation dans laquelle ils se trouvent. L'échange peut se faire entre les membres seuls, mais parfois un tiers peut être utile.

Dans les deux cas, il est important que la discussion se déroule en trois temps :

- un temps de parole qui pose les faits : que vous soyez partie prenante du conflit ou observateur, récapitulez les événements et tentez d'obtenir une première adhésion autour d'éléments factuels ;
- un temps d'expression sur le ressenti ou l'expression des besoins face à cette situation : c'est le moment de libérer la parole des personnes ;
- un temps pour poser les actions où l'échange se concentre sur la recherche de solutions et d'engagements mutuels.



Et si cela dure...

Lorsque le conflit perdure, il convient de prendre d'autres mesures. Se baser sur les textes de référence (statuts et règlement intérieur) et les faire respecter. Ceux-ci peuvent prévoir de fixer les relations entre les membres. Les chartes des bénévoles, les fiches de mission ou de poste et les contrats de travail posent également des cadres en matière d'activité, de droit et de devoir de chacun.

Une forme de conflit fréquente dans les associations où coexistent des bénévoles et des salariés est le conflit de « rôle ». Lorsque les domaines d'activité ou les champs de compétence ne sont pas définis ou de manière trop imprécise, les membres sont en permanence à la recherche des limites de leur rôle. Les textes de référence sont alors indispensables pour clarifier les frontières, et ainsi éviter (ou régler) les conflits.

En dernier recours, il est également possible de faire appel à la médiation ou à la conciliation.

Céline Julien, coach et formatrice, intervenante à l'Association pour le développement du management associatif (Adema)