

L'APPROCHE *COOPÉRATRICE* POUR AGIR POSITIVEMENT SUR NOS CONFLITS

**Afin que la vie en coopérative
demeure agréable**



**Confédération québécoise
des coopératives d'habitation**

2008

Droits d'auteur : Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH)
Assistance financière : Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité dans le cadre de l'Entente de partenariat pour le développement des coopératives (volet 4 – projets structurants)
Coordination : Éric Tremblay, Vincent Roy, CQCH
Recherche et rédaction : Colette Paquet, Fédération des coopératives d'habitation de Québec, Chaudière-Appalaches (FECHAQC)
Révision linguistique : René Robert, CQCH
Mise en page : Gisèle Lebeau, CQCH

Confédération québécoise des coopératives d'habitation
840, rue Raoul-Jobin, bureau 202
Québec (Québec) G1N 1S7
Téléphone : (418) 648-6758 – 1 800 667-9386
Télécopieur : (418) 648-8580

www.cooperativehabitation.coop

PRÉFACE

L'approche coopératrice pour agir positivement sur nos conflits, quel titre, direz-vous! Mais surtout quel projet que de vouloir agir positivement sur nos conflits! Nous nous sommes permis de transformer le nom « coopératrice » en adjectif pour qualifier l'approche des conflits que nous vous proposons pour relever ce beau défi.

Le concept d'approche coopératrice traduit bien l'esprit dans lequel nous vous proposons d'être et d'agir. L'approche coopératrice se veut **créatrice, génératrice de coopération**.

Dans un monde où nous avons besoin de la contribution de tous les membres pour réaliser la mission de notre coopérative et gérer notre milieu de vie collectivement, nous ne pouvons nous permettre que des conflits non résolus engendrent de la méfiance entre les membres, limitent leur communication, nuisent à leur participation allant parfois jusqu'à paralyser le bon fonctionnement de la coopérative. Aussi, une approche des conflits qui suscite plus de collaboration est la bienvenue dans les coopératives d'habitation.

Qu'entendons-nous par approche *coopératrice*?

L'approche coopératrice est une manière d'aborder les conflits dans les coopératives d'habitation avec un regard positif et bienveillant. Elle consiste, pour les coopératives qui la pratiquent, à créer l'environnement propice à l'émergence et au développement d'un esprit coopératif. Ces coopératives prônent et mettent en action les valeurs d'entraide, de solidarité et de prise en charge collective par les membres.

Pour ce faire, les coopératives établissent un fonctionnement participatif. Elles adoptent des règlements et politiques qui définissent clairement les droits et obligations des membres, protègent leurs intérêts et permettent de prendre des décisions plus objectives. Elles instaurent des pratiques qui assurent une saine gestion et un milieu de vie agréable.

L'approche coopératrice offre des moyens et des outils de réflexion, de communication et d'action susceptibles de permettre aux membres de changer leur perception des conflits. Elle leur donne le désir d'apprendre à mieux communiquer pour régler leurs différends par eux-mêmes. Le conseil d'administration peut être sollicité pour aider à régler un conflit. Selon la nature des difficultés rencontrées, le conseil agit dans les limites de ses pouvoirs et de ses capacités en matière de règlement de conflits. Quand la coopérative reconnaît que la situation dépasse ses compétences, elle fait alors appel à des ressources externes qualifiées.

TABLE DES MATIÈRES

1.	PRÉSENTATION	7
2.	OBJECTIFS	9
3.	CHAPITRE 1 – LE GROUPE	11
3.1	PLUSIEURS INDIVIDUS EN COMMUNICATION	12
3.2	POUR ATTEINDRE UN OBJECTIF COMMUN	12
3.3	L'ÉNERGIE NÉCESSAIRE AU GROUPE	12
3.4	LA COOPÉRATIVE EN TANT QUE GROUPE	14
3.5	EXERCICE	14
3.6	ÉLÉMENT DE RÉFLEXION	16
4.	CHAPITRE 2 – LE CONFLIT	17
4.1	DE BRUITS ET DE FUREUR	18
4.2	EXERCICES	19
4.3	ÉLÉMENTS DE COMPARAISON	21
4.4	CE QU'EST UN CONFLIT	26
4.5	LES CONFLITS SONT NATURELS ET INÉVITABLES	27
4.6	LE CONFLIT EST UN ÉLÉMENT DE CROISSANCE	28
4.7	LE CONFLIT N'EST NI DESTRUCTEUR NI CONSTRUCTIF	29
4.8	ÉMERGENCE ET CYCLE DES CONFLITS	30
4.9	CYCLE DES CONFLITS	32
4.10	PROCESSUS D'ESCALADE ET ÉTAPES D'UN CONFLIT	34
4.11	D'AUTRES DÉFINITIONS	36
5.	CHAPITRE 3 – SOURCES ET TYPES DE CONFLITS	37
5.1	EXERCICE	38
5.2	ÉLÉMENTS DE COMPARAISON	39
5.3	QUI EST CONCERNÉ PAR LES CONFLITS?	41
5.4	SOURCES DE CONFLITS D'ORDRE ASSOCIATIF ET COMMUNAUTAIRE	41
5.5	SOURCES DE CONFLITS D'ORDRE FINANCIER	44
5.6	SOURCES DE CONFLITS D'ORDRE PHYSIQUE ET IMMOBILIER	45
6.	CHAPITRE 4 – LA PRÉVENTION DES CONFLITS	46
6.1	EXERCICE	48
6.2	ÉLÉMENTS DE COMPARAISON	49
6.3	LA COOPÉRATIVE	50
6.3.1	<i>Une structure adéquate et connue</i>	<i>50</i>
6.3.2	<i>Des règlements et des politiques clairs, connus et respectés</i>	<i>51</i>
6.3.3	<i>La sélection et l'accueil des nouveaux membres</i>	<i>51</i>
6.3.4	<i>Le programme de formation continue</i>	<i>52</i>
6.3.5	<i>La communication</i>	<i>52</i>
6.3.6	<i>Le plan de communication</i>	<i>53</i>
6.4	LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	54
6.4.1	<i>Une attitude et une gestion transparente</i>	<i>54</i>
6.5	LES COMITÉS	54
6.6	L'ÉVALUATION	55
6.7	L'ESPRIT COOPÉRATIF	56
6.8	EXERCICE	57
6.8.1	<i>Corrigé de l'exercice</i>	<i>58</i>
6.9	LES RELATIONS INTERPERSONNELLES ENTRE LES MEMBRES	59
6.9.1	LA COMMUNICATION	60
6.9.2	EXERCICE	61
6.9.3	CORRIGÉ DE L'EXERCICE	62
6.9.4	LE RÉCEPTEUR ET L'ÉMETTEUR	63
6.9.5	EXERCICE	63
6.9.6	ÉLÉMENT DE COMPARAISON	65
6.9.7	LES PERCEPTIONS	66
6.9.8	VÉRIFIER NOS PERCEPTIONS	67
6.9.9	LES AVEUGLES ET L'ÉLÉPHANT	67
6.9.10	L'ÉCOUTE	68
6.9.11	LE CADEAU D'ÊTRE BIEN ÉCOUTÉ	69

6.9.12	EXERCICE.....	70
6.9.13	INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	71
6.9.14	L'ÉCOUTE	72
6.9.15	LA RÉTROACTION CONSTRUCTIVE.....	73
6.9.16	LES DIX INGRÉDIENTS D'UNE RÉTROACTION CONSTRUCTIVE.....	75
6.9.17	EXERCICE.....	76
6.9.18	EXEMPLE SIMPLE D'UN CAS FICTIF	78
6.9.19	COMMENT GÉRER LES DÉSACCORDS?	80
6.9.20	POUR ÉVITER LE COMMÉRAGE.....	81
6.9.21	LA COMMUNICATION NON VIOLENTE.....	81
6.10	LES INTERVENANTS DES FÉDÉRATIONS	88
6.10.1	<i>Les valeurs transmises par les intervenants</i>	88
7.	CHAPITRE 5 – GÉRER LES CONFLITS.....	89
7.1	EXERCICE	90
7.2	ÉLÉMENTS DE COMPARAISON	91
7.3	DES CONFLITS APPARAISSENT QUAND MÊME!	93
7.4	STYLES DE RÉACTION AUX CONFLITS	94
7.5	EN CAS DE CONFLIT DANS LA COOPÉRATIVE, QUE PEUT-IL ARRIVER?	94
7.6	DES RÈGLES À SUIVRE POUR RÉSOUDRE UN CONFLIT	95
7.7	APPROCHES ET MÉTHODES APPROPRIÉES.....	95
7.8	QUI DOIT S'IMPLIQUER DANS LA RÉOLUTION DE CONFLIT?	96
7.9	LES MEMBRES	96
7.10	LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	97
7.11	EXERCICE	98
7.12	CORRIGÉ DE L'EXERCICE	100
7.13	LES INTERVENANTS DES FÉDÉRATIONS	101
7.14	DÉMARCHE INDIVIDUELLE DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES	101
7.15	LA RÉOLUTION DE PROBLÈME	103
7.16	REMUE-MÉNINGES	104
7.17	UNE LEÇON D'UNE PETITE FILLE DE CINQ ANS	105
7.18	QUELQUES RÈGLES DE BASE POUR PRENDRE DES DÉCISIONS SANS SE CHICANER.....	106
7.19	LA NÉGOCIATION	107
7.20	UNE ANECDOTE.....	108
7.21	APPROCHES ALTERNATIVES.....	109
7.22	LA MÉDIATION	109
7.23	ÉTUDE DE CAS # 1	110
7.24	ÉTUDE DE CAS # 2	111
7.25	LE GRAND TEST DE L'APPROCHE COOPÉRATRICE	112
8.	CONCLUSION.....	117
9.	BIBLIOGRAPHIE.....	118

1. PRÉSENTATION

Nous sommes parfois tiraillés entre nos aspirations et nos peurs, entre nos désirs et la réalité, entre divers besoins à combler, entre des sentiments contradictoires, etc. Nous avons des choix à faire entre plusieurs propositions intéressantes, ou plusieurs propositions désagréables ou une proposition qui est intéressante sur certains aspects et désagréable sur d'autres et nous n'arrivons pas à nous décider. **Nous sommes alors en plein conflit intérieur!**

Même quand nous sommes seuls, il peut donc nous arriver de vivre des conflits, alors imaginez quand nous nous retrouvons avec un autre individu ou dans un groupe comme une coopérative d'habitation, par exemple!

L'ambiance n'est pas toujours au beau fixe dans les coopératives d'habitation. Au cours de leur existence, elles vivent des hauts et des bas, des moments d'harmonie et des moments plus difficiles. Il arrive, comme dans tout autre milieu, qu'il y ait des tensions, des frictions et mêmes parfois des situations de crises. Certains conflits peuvent dégénérer au point de mettre en danger l'existence même de la coopérative.

Les personnes qui vivent dans les coopératives d'habitation et les intervenants des fédérations (formateurs, gestionnaires, etc.) connaissent l'impact que peuvent avoir certains conflits sur les coopératives et l'importance de les résoudre de façon acceptable et satisfaisante pour toutes les parties. D'ailleurs, le législateur a cru bon d'inclure dans la *Loi sur les coopératives*¹ (ci-après, la « Loi ») des dispositions obligeant spécifiquement les coopératives d'habitation à intégrer dans leurs règlements internes des modalités de recours à la médiation en cas de différend entre la coopérative et un membre.²

Vous trouverez dans le présent document de la théorie et des renseignements qui correspondent à la réalité des coopératives d'habitation. Vous trouverez aussi des outils comme par exemple des modèles d'entente de bon voisinage et des exercices pour vous aider à vous situer face aux conflits, pour améliorer votre communication, pour développer votre capacité d'analyse de situations conflictuelles, pour vérifier votre compréhension de la matière présentée, etc. Vous trouverez également des textes complémentaires et des références pour vous permettre d'approfondir les sujets qui vous intéressent.

Nous tenons à remercier le Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation ainsi que le Conseil québécois de la coopération et de la Mutualité pour leur assistance financière fournie dans le cadre de l'Entente de partenariat pour le développement des coopératives (Volet 4 – projets structurants).

¹ L. R. Q., c. C-67.2

² Articles 54.1 et 221.2.1 de la Loi.

De plus, nous tenons également à remercier Madame Vivian Wiseman du Centre St-Pierre grâce à qui des intervenants de la CQCH et des fédérations ont pu approfondir davantage la résolution de conflits par la médiation.

Nous vous souhaitons bonne lecture et une bonne utilisation de l'information que vous y trouverez afin que votre coopérative développe des relations plus harmonieuses et qu'elle sache tirer partie des conflits qu'elle traversera.

2. OBJECTIFS

La présente formation vise à permettre **aux membres des coopératives** :

- D'approfondir leur compréhension du conflit et de ses manifestations dans une coopérative d'habitation (sa nature, ses formes, son impact et son évolution);
- De donner le goût de concevoir différemment les problèmes et d'explorer les moyens de transformer les crises en opportunités;
- De prévenir les conflits;
- De développer les principales attitudes et habiletés de base liées à la communication et à la résolution de problèmes;
- D'outiller les membres pour qu'ils puissent résoudre leurs conflits par eux-mêmes.

La présente formation vise à permettre **aux administrateurs des coopératives** :

- D'apprendre comment mieux agir en tant qu'administrateurs pour aider à régler les conflits;
- D'outiller les administrateurs face aux situations de conflits dans la coopérative pour juger quand le conseil doit intervenir et où sont les limites de son intervention;
- De savoir quand faire appel à des ressources externes pour aider les parties à dénouer l'impasse.

La présente formation vise à permettre **aux intervenants des fédérations** :

- D'apprendre comment mieux agir en tant qu'intervenants externes dans les coopératives pour aider à régler les conflits;
- De prendre conscience de leurs propres attitudes envers autrui, de leurs valeurs, croyances et préjugés, de leurs émotions, de leur capacité de distanciation affective et de leurs habiletés à écouter et à guider;
- De mieux comprendre les différentes approches de résolution de conflits, dont la médiation;
- De reconnaître la nature et les limites de leurs mandats (gestionnaires, médiateurs, formateurs ou autres) et de référer la coopérative à d'autres ressources si la situation outrepassé leurs mandats et qu'elle requière des compétences qu'ils n'ont pas.

Une mise en garde s'impose

Cette formation ne vise aucunement à former des spécialistes dans le règlement des conflits des autres. **Nous vous déconseillons fortement de vous improviser médiateur.**

Car, comme le disait si bien Jean-François Six dans *Dynamique de la médiation* :

« De même que si tout le monde parle et écrit, tout le monde n'est pas écrivain : cela requiert un certain don qui demande à être ardemment développé; de même que si tout le monde dessine, tout le monde n'est pas peintre : cela requiert là aussi, un don et une éducation. Être médiateur au sens strict demande une véritable formation – une formation continue : un véritable médiateur ne cesse pas, tout au long de sa vie, d'affiner son art tout comme un écrivain ou un peintre. »³

Des personnes ont été spécialement formées pour utiliser les techniques de la médiation dans la résolution de conflits, vous pouvez faire appel à elles en cas de besoin.

³ Jean-François Six, *Dynamique de la médiation, Culture de Paix, Desclée de Brouwer*, p. 245.

3. CHAPITRE 1 - LE GROUPE

SOMMAIRE

- 3.1 PLUSIEURS INDIVIDUS EN COMMUNICATION**
- 3.2 POUR ATTEINDRE UN OBJECTIF COMMUN**
- 3.3 L'ÉNERGIE NÉCESSAIRE AU GROUPE**
- 3.4 LA COOPÉRATIVE EN TANT QUE GROUPE**
- 3.5 EXERCICE**
- 3.6 ÉLÉMENT DE RÉFLEXION**

3.7 ÉLÉMENT DE RÉFLEXION

3.1 PLUSIEURS INDIVIDUS EN COMMUNICATION

Selon le Petit Robert, un **groupe** est un « ensemble de personnes ayant quelque chose en commun (indépendamment de leur présence au même endroit) ». Selon le Petit Larousse, un groupe est un « ensemble plus ou moins organisé de personnes liées par des activités, des objectifs communs ».

Pour qu'il y ait un groupe, il faut donc plusieurs individus qui sont en relation en vue d'atteindre un objectif commun ou d'effectuer une tâche commune. Dans un petit groupe, comme le sont la plupart des coopératives d'habitation au Québec, chaque membre peut entrer en communication avec les autres membres de sa coopérative ou du moins, avec ceux de son immeuble ou de son comité.

3.2 POUR ATTEINDRE UN OBJECTIF COMMUN

L'objectif est la raison d'être du groupe et son moteur, c'est ce qui le fait avancer. Aucun groupe ne peut exister sans un objectif commun que les membres se sont fixés au départ ou qu'ils s'approprient peu à peu. Les membres fondateurs de la coopérative avaient pour objectif de développer un projet pour répondre à leur besoin commun de se loger. Peut-être avaient-ils l'objectif plus précis de se loger à moindre coût et de partager un milieu de vie dans un esprit de collaboration et d'entraide. Leur objectif les a motivés à se mettre en action. Les membres qui se sont joints à eux par la suite se sont appropriés, espérons-le, l'objectif du groupe. Ensemble, ils adaptent l'objectif à leurs besoins communs.

3.3 L'ÉNERGIE NÉCESSAIRE AU GROUPE

Plus l'objectif commun est précis et correspond aux intérêts des membres, plus les membres deviennent disponibles et impliqués. Le groupe se développe dans la mesure où ses membres y investissent de l'énergie. Inversement, le groupe se détériore dans la mesure où les membres n'ont pas l'énergie disponible à y investir.

Prenons l'exemple de la Coopérative les meilleurs amis du monde. Cette coopérative existe depuis plus de sept ans. Après avoir vécu avec quelques tiraillements au cours de ses premières années en raison notamment du manque d'expérience, d'une période d'adaptation nécessaire, des liens qui ne sont pas encore créés entre les membres, du sentiment d'appartenance qui n'est pas complètement développé chez tous les membres, la coopérative avait malgré tout réussi à atteindre une certaine quiétude et une sorte de bonheur parfait.

Mais voilà qu'un jour, un membre décide, malgré le règlement d'immeuble qui l'interdit, de laisser ses chats en liberté. Ces derniers en profitent pour marquer leur territoire jusque sous la fenêtre du voisin du rez-de-chaussée, creuser des trous dans les plates-bandes et utiliser la mangeoire d'oiseaux comme buffet. Les membres lésés tentent sans succès de faire entendre raison au propriétaire des chats, ils se plaignent au conseil d'administration qui tente à son tour de faire comprendre au membre concerné la nécessité de respecter le règlement d'immeuble. Le membre refuse de collaborer. Il trouve cruel de promener ses chats en laisse. Le conseil finit par le convaincre de collaborer. Cependant, durant les semaines qu'a duré ce désaccord, les membres n'avaient plus la même énergie à investir dans le fonctionnement de la coopérative. De plus, pendant les heures où le conseil a eu à parlementer avec le membre, il n'a pas pu utiliser son temps et son énergie pour faire avancer d'autres dossiers de la coopérative.

Le groupe utilise deux types d'énergie :

- Une énergie de production, c'est-à-dire une énergie visant la réalisation des objectifs du groupe;
- Une énergie de solidarité, c'est-à-dire une énergie visant à développer les liens entre les membres du groupe.

Le groupe progresse vers l'atteinte de ses objectifs dans la mesure où il peut résoudre, au fur et à mesure, les tensions internes à chacune des étapes de son évolution. Plus les tensions augmentent dans le groupe, moins celui-ci a de l'énergie à investir dans la production et dans la poursuite de ses objectifs.

Pour maintenir une bonne énergie dans nos coopératives, il est important de régler les conflits et d'accorder une attention au développement des liens entre les membres. Les coopératives ont avantage à prévoir des moments uniquement pour avoir du plaisir ensemble et mieux se connaître, des moments où les membres ne sont pas centrés sur la tâche mais sur leurs relations affectives. Par exemple, il est intéressant de terminer une corvée par un barbecue, de prévoir une collation avant l'assemblée ou d'organiser un party de Noël...

L'action du groupe tourne autour de 3 zones :

- La zone de la tâche, dans laquelle le groupe vise à accomplir sa mission, ses objectifs;
- La zone du pouvoir, dans laquelle le groupe cherche à se donner une structure de pouvoir qui réponde à ses besoins et à ses objectifs, et qui lui assure une certaine stabilité;
- La zone de l'affectivité dans laquelle le groupe recherche une cohésion entre les membres et souhaite des relations satisfaisantes.

E) Selon ce que vous en savez, quels étaient les objectifs des membres fondateurs de la coopérative?

F) Est-ce que la coopérative s'est fixé de nouveaux objectifs depuis?

G) Est-ce que les objectifs de la coopérative correspondent à vos intérêts personnels et à ceux des autres membres?

H) Comment s'exprime le degré d'adhésion des membres aux objectifs de la coopérative?

I) Comment qualifieriez-vous l'énergie que les membres investissent dans la coopérative actuellement ?

Énergie de production	faible	<input type="checkbox"/>	Énergie de solidarité :	faible	<input type="checkbox"/>
	moyenne	<input type="checkbox"/>		moyenne	<input type="checkbox"/>
	Élevée	<input type="checkbox"/>		élevée	<input type="checkbox"/>

Pouvez-vous expliquer ce degré d'énergie dans votre coopérative en ce moment?

J) En quoi votre appartenance à la coopérative est-elle semblable ou différente de votre appartenance à d'autres groupes dont vous avez fait partie au cours de votre vie?

3.6 ÉLÉMENT DE RÉFLEXION

Votre groupe d'appartenance qu'est la coopérative

Votre coopérative peut vivre des situations conflictuelles à toutes les étapes de son développement.

Dans les premières années, les membres doivent s'habituer à vivre ensemble, à travailler en équipe et à gérer collectivement leur coopérative. Ils doivent adopter leurs différents règlements et politiques. Ils ont à roder leur fonctionnement. Ils ont à apprendre à se faire confiance mutuellement et à développer des liens. Cette étape n'est pas toujours facile. Les membres peuvent vivre des moments d'euphorie suivis de déceptions; de grandes joies suivies de frustrations. C'est normal!

Plus tard, la coopérative peut vivre des situations de crises quand la sélection, l'accueil et l'intégration d'un nouveau membre ne sont pas réussis, quand les rôles changent dans la coopérative, quand le conseil ou l'assemblée prend une décision qui ne convient pas à certains membres, quand les fondateurs se donnent des privilèges, quand les objectifs de la coopérative ne correspondent plus aux intérêts des membres ou que les intérêts de certains membres ne cadrent plus avec la mission de la coopérative et qu'ils s'entêtent à y demeurer, etc.

Le sentiment d'appartenance à votre coopérative d'habitation est important. La coopérative compte sur ses membres pour fonctionner. Si les membres n'ont pas d'intérêt pour leur coopérative et n'ont pas d'énergie à y investir, la coopérative ne peut pas se maintenir en bonne santé.

Réfléchissez aux moyens que votre coopérative peut mettre de l'avant pour conserver ou développer le sentiment d'appartenance et le désir de vivre en harmonie dans la coopérative.

Rappelez-vous, les situations de conflits sont inévitables, votre coopérative en vivra au cours de son existence. Puisque vous ne pourrez pas toujours les prévenir, il est important d'apprendre à agir sur les conflits pour qu'ils soient des occasions d'enrichissement pour la coopérative et ses membres.

4. CHAPITRE 2 - LE CONFLIT

SOMMAIRE

- 4.1 DE BRUITS ET DE FUREUR
- 4.2 EXERCICES
- 4.3 ÉLÉMENTS DE COMPARAISON
- 4.4 CE QU'EST UN CONFLIT
- 4.5 LES CONFLITS SONT NATURELS ET INÉVITABLES
- 4.6 LE CONFLIT EST UN ÉLÉMENT DE CROISSANCE
- 4.7 LE CONFLIT N'EST NI DESTRUCTEUR NI CONSTRUCTIF
- 4.8 ÉMERGENCE ET CYCLE DES CONFLITS
- 4.9 CYCLE DES CONFLITS
- 4.10 PROCESSUS D'ESCALADE ET ÉTAPES D'UN CONFLIT
- 4.11 D'AUTRES DÉFINITIONS

4.1 DE BRUITS ET DE FUREUR

(Extrait de : Voisins, voisines, Nancy Bosson; Ed. Belfond)

Les rapports dessus-dessous, (voisinage s'entend!) sont quelques fois houleux. La querelle **Lève-tôt-Couche-tard** perdure.

Après les remarques glaciales, les courriers acerbes, les visites grinçantes, l'hostilité règne, le litige s'installe, la guerre éclate. Sur la tête des Lève-tôt, les Couche-tard s'esclaffent, chantent et dansent avec les parents, amis et relations.

Les Lève-tôt rongent leur frein : revanche demain matin.

Tandis que les Couche-tard dorment insolemment, les Lève-tôt organisent une séance de bruitages : plantation de clous (le père), trépidations de robinets (la mère), mobylette vrombissante (la fille). Tout le monde profite du festival, dimanches et jours fériés compris. Madame Lève-tôt fait claquer ses talons en partant au travail, un peu avant 6 heures.

Les amis des Couche-tard disent des « au revoir » sonores sur le palier, bien après 22 heures.

On se plaint au gardien, au gérant, au commissaire.

On avise l'employeur, le maire, le procureur.

L'immeuble est en émoi. Vont-ils croiser le fer?

L'ascenseur est lourd de menaces, la loge déborde de pétitions.

Des clans se forment, chacun choisit son camp.

Défis et insultes pleuvent à tous les étages.

Un matin à 7 heures, « ils » se toisent dans le hall de l'immeuble. L'un rentre se coucher, l'autre part au marché.

C'est le premier janvier. Bonne année!

4.3 ÉLÉMENTS DE COMPARAISON

Ma perception des conflits

Deux coopératives ont répondu aux questions de l'exercice précédent dans le cadre d'un atelier sur la gestion de conflits. Vous pouvez comparer vos réponses avec les réflexions de ces deux coopératives.

Qu'est-ce qu'un conflit ?

Coopérative # 1	Coopérative # 2
<ul style="list-style-type: none"> - C'est le résultat d'un manque de communication; - Ce sont des divergences d'opinions et de visions des choses; - Un cas qui n'est pas réglé mutuellement entre les personnes; - Un problème entre une ou plusieurs personnes fondé sur un conflit d'idées ou sur des intérêts divergents; - Une mésentente; - Une fermeture à l'autre; - Cas d'injustice, de méchanceté (voir l'autre comme un ennemi); - Poser un geste d'existence. 	<p>C'est un désaccord entre 2 personnes ou un groupe de personnes causé par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise communication (non-dits, choix des mots, tons...); - Porter un jugement; - Non-respect de l'intimité; - Antipathie, conflits de personnalité; - Exigences, valeurs; - Abus de pouvoir. <p>Il y a différentes intensités de conflits :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une mésentente; - Une divergence d'opinions; - Un désaccord; - Un affrontement.

Que pensez-vous des trois affirmations qui suivent :

a) Les conflits sont naturels et inévitables?

Coopérative # 1	Coopérative # 2
<ul style="list-style-type: none"> - Nous sommes tous uniques et différents; - Différences de mentalité; - Des perceptions de la vie différentes; - Les gens n'ont pas tous le même avis ni le même regard sur certaines choses; - Chacun a son caractère; - Expériences de vie différentes, éducation différente; - Divergence d'opinions; - Degré de maturité, seuil de tolérance différent; - Fatigue, maladie, conditions physiques, etc.; - Notre échelle de valeurs diffère de celle des autres; - Façon de s'affirmer et d'échanger dans les relations interpersonnelles, pas toujours habile dans les relations interpersonnelles; - Pas toujours d' « atomes crochus », il y a des antipathies naturelles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chaque humain a ses différences; - Caractères différents, valeurs différentes, mécanismes de défense, culture, intérêts différents...; - Chacun veut protéger son droit, protéger sa vie privée; - Il y a des préjugés, des inégalités, de l'injustice, des classes sociales, supériorité/infériorité; - Chacun a sa personnalité et son degré de tolérance.

b) Le conflit est un élément de croissance?

Coopérative # 1	Coopérative # 2
<ul style="list-style-type: none"> - On apprend à mieux se comprendre et à se connaître en s'affirmant; - Défendre notre point de vue avec des arguments convaincants; - Dans les situations de conflits, on peut améliorer la façon de faire les choses; - Le conflit peut nous faire voir d'autres avenues auxquelles on n'avait pas pensé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ça nous amène à mieux nous affirmer; - Ça nous amène à mieux nous connaître; - Ça nous amène à connaître les autres; - On apprend à gérer les problèmes et le stress; - C'est une occasion de connaître les lois, les institutions, les organismes; - Les conflits aident à grandir, à apprendre, à collaborer; - On apprend à faire des concessions.

c) En soi, le conflit n'est ni destructeur ni constructif?

Le conflit est destructeur quand :

Coopérative # 1	Coopérative # 2
<ul style="list-style-type: none"> - Quand nous n'arrivons pas à régler un conflit; - Quand il n'est pas réglé et qu'il divise les gens, quand il peut briser des liens; - L'orgueil fait souvent que les gens ne veulent pas s'impliquer dans la résolution de conflits; - Quand chacun fait valoir plus sa personne que ses idées; - Quand on se donne raison et qu'on donne tort à l'autre et qu'il n'y a pas de compromis possible; - Quand le conflit brise moralement une personne. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amène à une meilleure communication; - Négociation; - Compromis; - Bonne volonté;

Le conflit est constructif quand :

Coopérative # 1	Coopérative # 2
<ul style="list-style-type: none"> - Quand on règle quelque chose; - Quand en réglant le conflit, on arrive à améliorer la façon de faire et d'être; - En résolvant les conflits, chacun s'apporte quelque chose : communication, apprendre à contrôler ses émotions, ouverture d'esprit, augmenter son degré de tolérance...; - Dédramatiser le conflit; - Quand le conflit oblige à communiquer; - Quand on admet ses torts mutuellement, (avoir une dose d'humilité); - Ça prend une ouverture aux idées de l'autre; - Aide à faire jaillir d'autres avenues auxquelles on n'avait pas pensé; - Créer des liens, des affinités. 	<ul style="list-style-type: none"> - Peut faire boule de neige; - Tension; - Frustrations (émotions); - Stade de développement (escalade);

4.4 CE QU'EST UN CONFLIT

Selon Réjean Mathieu, un conflit est :

« Une opposition entre deux personnes ou deux groupes de personnes, ou entre une personne ou quelques personnes et un groupe;

Se manifestant principalement par des heurts, ou même par une rupture plus ou moins prononcée sur le plan de la communication;

Ces heurts ou ces ruptures s'accompagnent généralement de problèmes et de perturbations diverses, et même parfois d'une paralysie plus ou moins accentuée dans le fonctionnement du groupe;

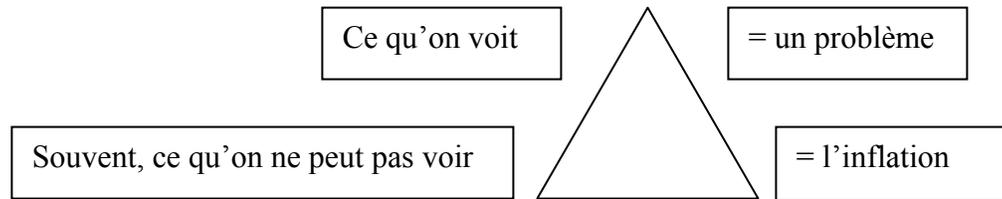
Le tout pouvant mettre en danger le développement, ou même l'existence de l'organisme ».⁴

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 des autres. **Cette personne a un besoin et tente de le satisfaire.** Elle peut rechercher activement et consciemment à atteindre son but ou elle peut tenter inconsciemment de satisfaire son besoin en réagissant à des situations de façon agressive et imprévisible.

Il n'est pas toujours évident de comprendre un conflit. Parfois, comme l'iceberg, le conflit ne laisse paraître que la surface, mais les causes plus profondes ne sont pas apparentes. Parfois, la véritable cause du conflit est dissimulée par un problème plus évident. Ce qu'on ne peut pas voir et qui amplifie le conflit se retrouve bien souvent dans des intérêts sous-jacents, des aspirations non dévoilées, des situations pénibles antérieures, des présomptions, des suppositions, des préjugés, des croyances, des valeurs, la peur de perdre du pouvoir, de l'influence ou la peur de perdre la face, etc. Il y a souvent à l'origine d'un conflit, **des émotions, des croyances et des suppositions** au sujet d'autres personnes.

⁴ MATHIEU, Réjean, *Agir ensemble démocratiquement*, Montréal, RGPAQ et Services aux collectivités de l'UQAM, 1993, p.75.

Un conflit = un problème + l'inflation



ASPECTS POSITIFS ET NÉGATIFS DES CONFLITS

4.5 LES CONFLITS SONT NATURELS ET INÉVITABLES

Nous réglons quotidiennement des conflits. Dans la famille⁵ et dans le couple, les occasions de conflits sont nombreuses: le choix des émissions de télévision, l'heure du coucher des enfants, l'heure de rentrée des adolescents, le partage des tâches ménagères, etc. Avec les amis et les collègues de travail, les conflits peuvent aussi survenir.

Les conflits font partie de la vie parce que nous sommes tous différents les uns des autres. Nos préoccupations, nos croyances, nos expériences de vie ne sont pas les mêmes. Nous avons des aspirations différentes et des intérêts différents que chacun veut défendre. Nos différences ne créeront pas forcément de gros conflits, mais exigeront de part et d'autre une compréhension mutuelle et la recherche d'un terrain d'entente.

Le conflit est une dimension inévitable de la vie et il ne sert à rien d'en empêcher totalement l'expression. Un conflit non exprimé peut être aussi nuisible au bon fonctionnement d'un groupe qu'un conflit ouvert. Un conflit implique un problème ou un affrontement de parties adverses; cela peut faire peur! Pourtant, les conflits ne sont qu'une des manifestations courantes et normales de la dynamique de fonctionnement d'un groupe. Il faut cependant faire attention à ne pas instaurer un climat où le conflit devienne la principale façon d'exprimer les malaises ou de faire débloquer les situations.

⁵ Selon Nadia Gagnier, Docteur Nadia, « (...) dans une famille, les conflits sont inévitables. Pour vous donner une petite idée, lorsqu'on consulte la documentation scientifique à ce sujet, on peut découvrir que la fréquence des conflits observée dans les relations fraternelles peut aller jusqu'à huit fois par heure. D'autres statistiques indiquent que sur une période d'un an, jusqu'à 42% des enfants peuvent recevoir des coups de pied, des morsures ou des coups de poing d'un des membres de la fratrie ... ». Journal Le Soleil, 9 mars 2008 p. A 11.

4.6 LE CONFLIT EST UN ÉLÉMENT DE CROISSANCE

Les conflits permettent parfois de prendre conscience d'une réalité. La recherche d'un règlement visant à solutionner une situation conflictuelle offre la possibilité aux personnes concernées de se questionner et d'améliorer leurs façons d'être et de faire. Le changement engendré par un conflit, même s'il brise un état harmonieux difficilement acquis, peut être le déclencheur du développement des personnes.

De menaçant qu'il apparaît, le conflit peut devenir un défi qui nous force à trouver de nouvelles ressources, à ouvrir le dialogue, à sortir des sentiers battus et à exercer sa créativité. Le conflit est nécessaire dans les étapes de croissance personnelle ou organisationnelle.

Kurt Lewin, un pionnier de la psychologie sociale, prétend que le changement social et personnel se fait selon trois phases:

- le dégel;
- le mouvement;
- le regel.

On l'a vu dans le chapitre précédent, un groupe cherche à atteindre une cohésion et une stabilité. Cependant, quand la situation reste trop stable et qu'on devient fermé au changement, c'est la stagnation, la paralysie de l'action et de la pensée. Quand on recherche une cohésion si grande que les membres du groupe doivent adopter une ligne de pensée uniforme, on en vient à une dépersonnalisation des individus. Le conflit peut être alors l'élément dissonant qui dégèle la situation (dégel) et entraîne un état de déséquilibre temporaire dans le système (mouvement). La recherche d'un nouvel équilibre amène à créer une nouvelle situation (regel).

Le conflit, la confrontation, peuvent être source d'apprentissage. Au sortir d'une situation conflictuelle réglée par un compromis satisfaisant, les parties ont changé et grandi. Elles ont développé de nouvelles compétences. Le processus de solution du conflit a pu les amener à mieux clarifier leurs besoins, leurs valeurs, leurs objectifs et leurs priorités. Le conflit les a amené à recadrer les problèmes, à voir les choses et les personnes avec un regard nouveau.

La crise qu'elles ont traversée leur a fait découvrir de nouveaux aspects de leur personnalité, de nouvelles dimensions de leur communauté. Elles ont pu apprendre à se respecter tout en respectant les autres, à devenir plus souples et flexibles, à prendre plus de pouvoir sur leur vie, à avoir moins de peur, à accepter la complémentarité et l'interdépendance, etc. Cependant, pour que les conflits puissent être des éléments de croissance, il faut que les parties respectent la pensée de l'autre, qu'ils comprennent les problèmes posés et qu'ils recherchent ensemble des solutions.

4.7 LE CONFLIT N'EST NI DESTRUCTEUR NI CONSTRUCTIF

Le conflit n'est pas complètement négatif, destructeur ou menaçant, en lui-même. Il peut contenir des éléments négatifs et des éléments constructifs pour un groupe. Le conflit fera du tort à votre coopérative ou il la renforcera. Le conflit n'est ni positif, ni négatif en soi. Notre façon de réagir aux conflits et de les gérer détermine si le résultat est positif ou négatif. Le conflit est fonctionnel ou dysfonctionnel selon la manière dont il est abordé.

Un conflit est destructeur quand :

- Il n'y a pas de décision, ni de changement de comportement et que le problème demeure;
- Il détourne l'énergie qui aurait normalement été consacrée à des activités créatrices;
- Il attaque le moral des personnes et du groupe;
- Il renforce une mauvaise perception de soi;
- Il divise les personnes, polarise les groupes et crée des clans;
- Il laisse place à des moyens inappropriés d'expression de la frustration, allant parfois même à de l'agressivité, de la violence et à de l'intimidation;
- Il détruit les rapports de bon voisinage;
- Il favorise la méfiance et le ressentiment;
- Il incite les membres à quitter la coopérative ou à ne plus participer à la vie de la coopérative.

Un conflit mal géré peut détériorer le climat d'un groupe pour une longue période. Dans le processus de résolution de conflit, il faut également faire attention à ce que tous en ressortent gagnants et éviter d'envisager la situation avec une approche gagnant-perdant.

Un conflit est constructif quand :

- Il permet d'aborder les problèmes et de les 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 oblige les membres à se centrer sur le groupe;
- Il renforce la cohésion entre les membres;
- Il aide les membres à croître et à appliquer les leçons apprises pour prévenir des conflits éventuels.

Le conflit peut renforcer la coopérative s'il la force à faire face au problème et à le résoudre. Si le processus de résolution de conflits remonte le moral des membres, s'il permet d'élaborer de meilleurs objectifs et des politiques claires et équitables, s'il réconcilie les gens tout en respectant les différences d'opinions, alors les membres auront de meilleures relations interpersonnelles et seront plus fiers de leur coopérative.

Gérer les conflits est une habilité que les membres de la coopérative peuvent développer. En dépassant leur façon naturelle ou spontanée de faire face au conflit (évitement, affrontement, etc.), le conflit peut devenir une occasion d'apprentissage tant pour les individus que pour le groupe. Encore faut-il vouloir trouver des solutions aux problèmes plutôt que des problèmes aux solutions, reconnaître que les autres peuvent aussi avoir raison et être prêts à laisser tomber ses prises de positions.

Quand on a déjà bien vécu et résolu un conflit, on a moins peur pour l'avenir parce qu'on a appris comment prévenir les conflits et qu'on a acquis la capacité de les gérer positivement.

4.8 ÉMERGENCE ET CYCLE DES CONFLITS

Selon Solange Cormier, « Un conflit interpersonnel survient lorsque dans une situation interactive, l'une des personnes croit qu'elle est empêchée d'atteindre son but par les attitudes ou le comportement de l'autre. Les conflits s'enveniment et se prolongent parce que les personnes concernées se sentent menacées, deviennent méfiantes et qu'elles réduisent alors la communication. Chacune nourrit de l'hostilité pour l'autre et la perçoit comme un ennemi, des distorsions de la perception s'installent renforçant la situation de conflit ».⁶

Au départ, il peut s'agir d'un malentendu ou d'un simple désaccord. La colère ou le mécontentement est léger ou passager et on ne sent pas contrarié en présence de l'autre. Les parties se font encore confiance et éprouvent suffisamment d'affection et d'ouverture pour communiquer et régler le différend. Si la situation s'envenime, alors la colère monte et les parties s'affrontent dans des disputes. Chacun utilise les jeux de pouvoir. On utilise la confrontation ou on rompt la communication. Il existe du stress, de la tension ou de la colère au contact de l'autre partie. La situation devient une crise lorsque le conflit risque d'entraîner la rupture de la relation ou s'il y a menace de violence ou de représailles. À moins évidemment que les personnes impliquées au conflit ne manifestent la volonté de le régler et ne mettent en œuvre les moyens d'y arriver, le conflit évolue donc selon un cycle qui mène au durcissement des positions.

Voici l'exemple de Madame Blanche qui illustre le cycle de croissance du conflit.

Madame Blanche avait présenté une demande de transfert pour le logement qui se libérait au rez-de-chaussée. Son besoin n'a pas été comblé et elle croit que c'est l'administrateur responsable du comité de sélection qui s'est opposé à ses intérêts. Elle développe **des croyances et des perceptions** à propos de cette autre personne. Elle pense qu'il a voulu favoriser sa voisine de palier avec qui, selon elle, il a l'air de s'entendre.

⁶ CORMIER, Solange, La communication et la gestion.

L'administrateur croit que Madame Blanche s'en prend à lui parce c'est lui qui a été élu aux dernières élections plutôt qu'elle qui avait eu moins de votes. Chaque partie interprète les agissements de l'autre et lui prête des intentions. Chacun croit savoir pourquoi l'autre agit comme il le fait.

Madame Blanche et l'administrateur s'accusent mutuellement. Ils réagissent avec colère. D'autres membres se mêlent du conflit. On se trouve des alliés, on forme des clans.

Les deux parties se confrontent. Elles se parlent sans se comprendre.

Chacun ne fait plus confiance à l'autre, la communication est rompue. Les parties ne se parlent plus. Par contre, il est fort possible qu'elles parlent beaucoup à d'autres personnes pour s'attirer des alliés. Le cycle peut continuer à tourner et la situation peut se détériorer davantage. Le conflit a détruit la relation ou du moins, lui a fait un tort considérable.

Si personne ne s'occupe de la situation, le conflit se transforme en crise. Il peut y avoir des manifestations de violence physique ou verbale. Dans certaines coopératives, on a même déjà vu des situations donner lieu à des manifestations de menaces de violence physique, à du vandalisme (par exemple des pneus dégonflés, des voitures égratignées, etc.).

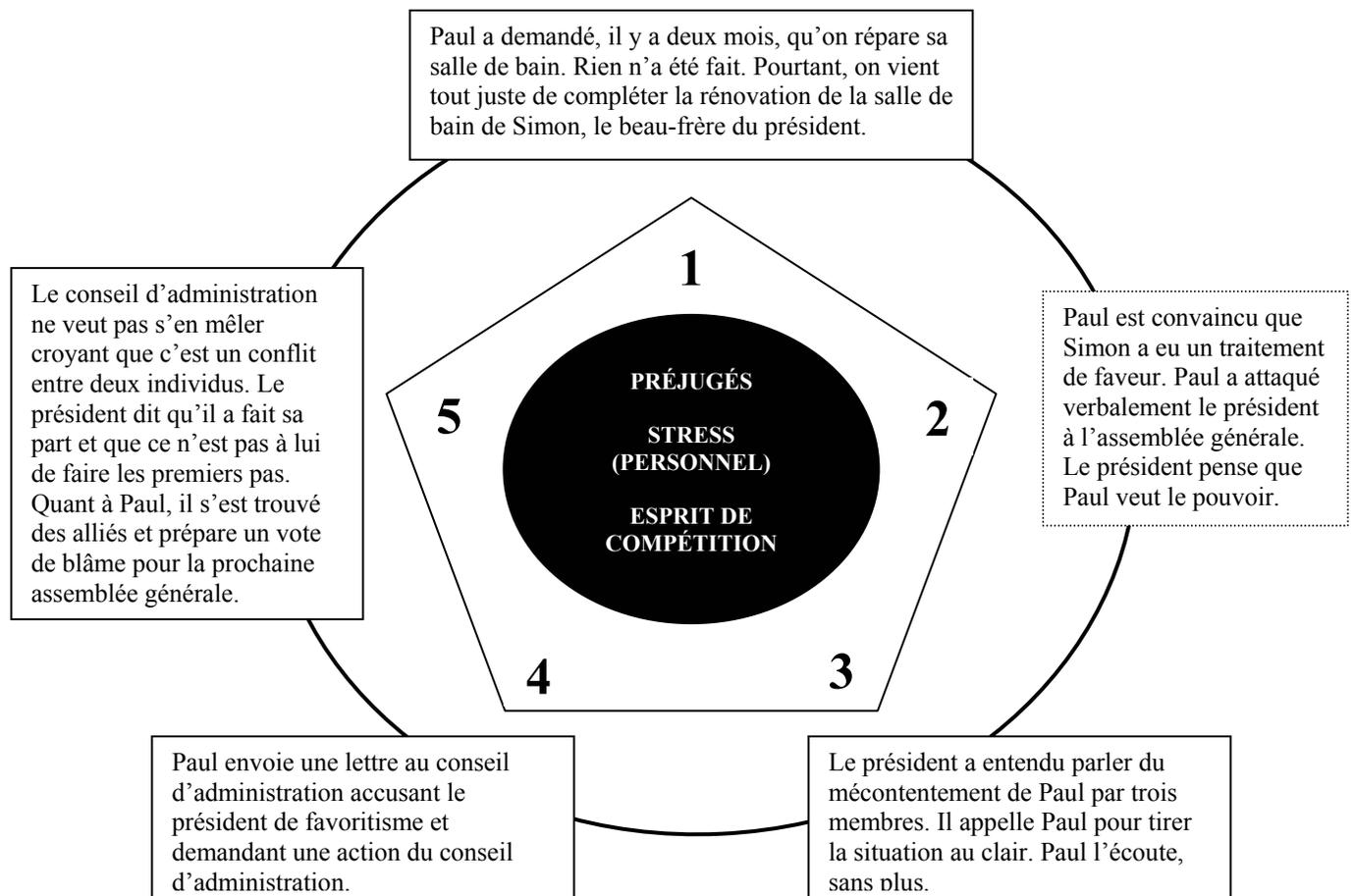
À chacune des étapes du cycle du conflit, on peut intervenir pour le résoudre. Cependant, plus on attend, plus cela devient difficile à résoudre. De même, si un conflit est mal résolu, soit que le processus de résolution a laissé des blessures ou que le résultat n'a pas été entièrement satisfaisant pour les deux parties, il est souvent la source ou la condition préalable d'un nouveau conflit.

4.9 CYCLE DES CONFLITS⁷

Les conflits ont toujours le même cheminement en 5 étapes. On peut intervenir à chacune des étapes. Plus on attend, plus cela devient difficile et plus il y a risque de coupure.

Voici comment cela se déroule

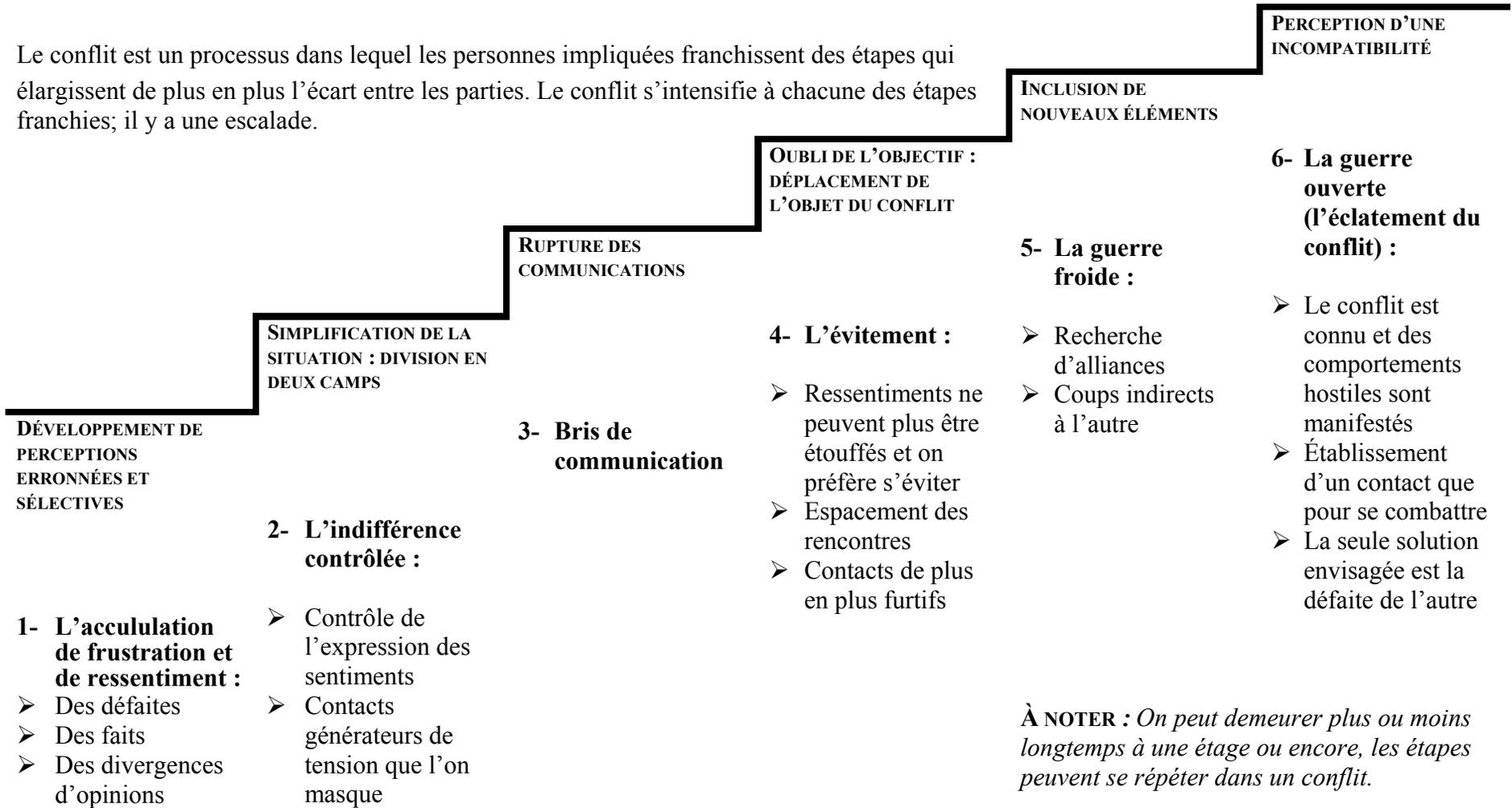
- 1** Une personne ou un groupe a un besoin et développe des croyances et des attitudes à propos d'une autre personne ou d'un autre groupe.
- 2** Les deux parties croient savoir pourquoi l'autre agit ainsi.
- 3** Les personnes réagissent avec colère. D'autres s'impliquent. Le conflit est devenu un accroc.
- 4** Les deux parties se confrontent. On parle sans se comprendre. Le conflit est devenu une confrontation.
- 5** Personne ne se parle. Personne ne s'occupe de la situation. Le conflit est devenu une crise.



⁷ CQCH, Guide pratique de gestion des coopératives d'habitation, Édition de 1998, fascicule 10, p.5.

4.10 PROCESSUS D'ESCALADE ET ÉTAPES D'UN CONFLIT⁸

Le conflit est un processus dans lequel les personnes impliquées franchissent des étapes qui élargissent de plus en plus l'écart entre les parties. Le conflit s'intensifie à chacune des étapes franchies; il y a une escalade.



⁸ Processus d'escalade tiré de : FOUCHER, Roland et Thomas, Kenneth W., « La gestion des conflits, dans R.TESSIER et Y. TELLIER (sous la direction de) Changement planifié et évolution spontanée, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1991, p. 107.

Étapes d'un conflit tirés de : PETITPAS, Jean-Guy, BOUCHER, Guy et GAGNÉ, Paul-André, Gérer des conflits, Ste-Foy, Les publications du Québec, 1994, p.23.

4.11 D'AUTRES DÉFINITIONS

« Il y a conflit lorsque des personnes ou des groupes :
N'obtiennent pas ce qu'ils veulent ou ce dont ils ont besoin;
Défendent leurs propres intérêts;
Ne s'entendent pas sur la façon de procéder.
Une situation conflictuelle résulte de l'opposition, réelle ou apparente, entre les préoccupations, les intérêts ou les croyances d'individus ou de groupes. »

➤ **Fédération de l'habitation coopérative de Canada (FHCC)⁹**

« Il y a conflit entre deux groupes ou deux personnes (ou plus) A et B en interaction lorsque A perçoit que B l'empêche d'atteindre ses buts (ou en a l'intention), et inversement. »

➤ **March et Simon¹⁰**

« Le conflit est un processus impliquant des réactions (émotives et cognitives) et des comportements, qui commence lorsqu'une partie perçoit qu'elle a été, selon elle, lésée par une autre partie ou que cette autre partie s'apprête à le faire. »

➤ **Faucher et Thomas¹¹**

« Un conflit est dit fonctionnel lorsqu'il permet à un groupe de travail d'atteindre ses buts et d'améliorer son efficacité. Un conflit est dysfonctionnel lorsqu'il produit les effets inverses. »

➤ **Larch et Simon¹²**

« Tout conflit est l'expression tragique d'un besoin insatisfait. »

➤ **Rosenberg¹³**

⁹ FHCC, La résolution de conflit, Ontario, 1997, p. 2.

¹⁰ MARCH, J.G. et SIMON, H.A., Les organisations, Paris, Dunod, 1969, p. 606.

¹¹ FAUCHER, Roland et THOMAS, Kenneth W., la gestion des conflits, dans R. TTESSIER et Y. TELLIER (sous la direction de) Changement planifié et évolution spontanée, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1991, p. 89.

¹² March, J.G. et Simon, H.A., Les organisations, Paris, Dunod, 1969, p. 608.

¹³ ROSENBERG, Marshall B., Dénouer les conflits par la communication non violente, Éditions Jouvence, 2006, p. 41.

5. CHAPITRE 3 - SOURCES ET TYPES DE CONFLITS

SOMMAIRE :

- 5.1 EXERCICE**
- 5.2 ÉLÉMENTS DE COMPARAISON**
- 5.3 QUI EST CONCERNÉ PAR LES CONFLITS**
- 5.4 SOURCES DE CONFLITS D'ORDRE ASSOCIATIF ET COMMUNAUTAIRE**
- 5.5 SOURCES DE CONFLITS D'ORDRE FINANCIER**
- 5.6 SOURCES DE CONFLITS D'ORDRE PHYSIQUE ET IMMOBILIER**

5.2 ÉLÉMENTS DE COMPARAISON

Les conflits dans la coopérative

Deux coopératives ont répondu aux questions de l'exercice précédent dans le cadre d'un atelier sur la gestion de conflits. Vous pouvez comparer vos réponses avec les réflexions de ces deux coopératives.

A) Quelles sont les sources de conflits que l'on peut rencontrer dans une coopérative d'habitation?

Coopérative # 1	Coopérative # 2
<ul style="list-style-type: none"> - Conflits interpersonnels; - Conflits d'idées; - Conflits à cause d'intérêts divergents; - La participation ou plutôt la non participation; - L'incompréhension face aux tâches et au fonctionnement de la coopérative (distribution des tâches, comités, assemblée générale); - Les commérages, les potins; - Les clans; - La notion de perfection extrême ou au contraire faire les tâches pour se débarrasser; - Le manque de respect; - Le narcissisme, l'oubli des autres; - L'attribution de logement; - Des situations de voisinage (bruit, se garer dans les stationnements des autres...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque d'équité; - Manque de participation (ménage, partage des tâches, etc.); - Manque d'information; - Mauvaise communication; - Manque d'insonorisation, bruits et problèmes de voisinage; - Problèmes de stationnement; - Problèmes de déneigement; - Commérages, influence de l'opinion négative d'une personne envers une autre; - Différences de personnalités; - Différences culturelles; - Différences de classe sociale; - Manque de respect entre les membres; - Vie privée, confidentialité; - Non-respect des règlements.

B) Qui peut être impliqué dans un conflit au sein d'une coopérative d'habitation?

Coopérative # 1	Coopérative # 2
<ul style="list-style-type: none"> - Toutes les personnes qui vivent dans la coopérative peuvent être impliquées dans des conflits à un moment ou à un autre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les membres, le conseil, les comités, etc.

5.3 QUI EST CONCERNÉ PAR LES CONFLITS?

Les conflits dans les coopératives d'habitation peuvent survenir :

- Entre les individus qui vivent dans la coopérative;
- Entre un ou des membres et le conseil;
- Entre un membre et un comité;
- Entre le conseil et un comité;
- Entre différents comités;
- Entre administrateurs;
- Entre membres d'un même comité;
- Entre un non-membre et le conseil;
- Entre la coopérative et ses voisins...

Les éventualités sont nombreuses.

À toutes les étapes de développement de la coopérative se produisent des phénomènes de groupe qui peuvent être à l'origine de conflits : des problèmes d'organisation, de leadership, de pouvoir, de valeurs, de différences culturelles et des problèmes socio-émotifs.

Les conflits peuvent être dus aux membres du groupe, à leurs personnalités, leurs humeurs, leurs expériences passées, leurs valeurs, leurs motivations, leurs craintes, de même que leurs intérêts incompatibles ou perçus comme tels. Les conflits peuvent avoir leur origine dans le groupe même: l'imprécision des objectifs, la structure et l'organisation du groupe, la répartition du pouvoir, la mauvaise circulation d'informations, etc. Les sources de conflits dans les coopératives d'habitation sont parfois d'ordre associatif et communautaire, d'ordre financier ou d'ordre physique et immobilier.

5.4 SOURCES DE CONFLITS D'ORDRE ASSOCIATIF ET COMMUNAUTAIRE

Incompréhension de la formule coopérative

Les conflits peuvent découler de l'incompréhension par certains membres de la formule coopérative. Ceux-ci conservent une mentalité de locataire plutôt que de développer un sentiment d'appartenance à leur coopérative. Ils ne comprennent pas l'utilité de contribuer à la gestion participative de leur coopérative.

Problèmes de participation

Des conflits surviennent parce que certains membres ne participent pas et que d'autres assument plus que leur part pour compenser, ce qui crée des frustrations. Inversement, des conflits surviennent parce que certains membres sont incapables

de déléguer et assument toutes les responsabilités, ce qui leur donne le sentiment d'être indispensables, ce qui, par ailleurs, ne les empêche bien souvent pas de reprocher aux autres leur manque de participation.

Gestion du pouvoir

La mauvaise gestion du pouvoir cause des conflits. Il peut s'agir d'un manque de leadership ou de la peur d'exercer le pouvoir comme par exemple dans le cas d'un conseil d'administration qui n'ose pas imposer de mesures disciplinaires à l'encontre d'un membre qui refuse de respecter les règlements de la coopérative. Inversement, il peut s'agir d'un mauvais usage du leadership, d'abus de pouvoir comme par exemple, un président qui se conduit comme s'il était personnellement investi de tous les pouvoirs dans la coopérative.

Le fait d'être élu ou nommé à un poste important au sein de la coopérative n'implique par ailleurs pas que nous possédions les habiletés, l'expérience et les connaissances suffisantes pour assumer nos responsabilités. Certains membres de la coopérative n'ont également jamais eu l'occasion dans leur vie d'exercer un certain degré de pouvoir dans une autre organisation ou dans le cadre d'un emploi et se retrouvent parfois soudainement confrontés au fait de devoir assumer d'importantes charges, comme celles d'administrateur et de dirigeant, au sein de leur entreprise coopérative. Ils se retrouvent alors parfois démunis face à la manière d'assumer ce rôle.

De plus, certaines fonctions dans l'organisation d'une coopérative ont une connotation de prestige ou de pouvoir. C'est souvent le cas du président du conseil d'administration et du responsable du comité d'entretien, à qui l'on donne parfois même le titre de directeur dans certaines coopératives et qui peut porter à confusion. Certains membres occupant de telles fonctions peuvent parfois se croire légitimés d'exercer une autorité ou un pouvoir supérieur ou prépondérant aux autres, ignorant que tous les membres sont égaux et que le pouvoir au sein des instances et des comités doit s'exercer en collégialité. En effet, le président, les autres dirigeants, les administrateurs et les responsables de comité n'ont pas le pouvoir de décider seul au nom de la coopérative à moins d'avoir été spécialement mandaté pour le faire dans une situation particulière.

La structure de la coopérative

La structure de gestion inexistante, inadéquate ou non respectée peut être la source de conflits. La méconnaissance de l'étendue du mandat d'un comité ou de la différence entre les matières relevant de la compétence du conseil et de celle de l'assemblée générale peut être source de conflits. Un comité de sélection peut par exemple se croire habilité à prendre une décision finale relativement à l'admission d'un nouveau membre et voir le conseil d'administration, une fois informé de ce

fait, revendiquer la nullité de la décision prise au motif que celle-ci devrait relever de sa seule compétence, créant une tension entre les membres de deux groupes.

Le non-respect des règlements, des politiques peuvent aussi causer des conflits; par exemple, le favoritisme lors d'une sélection ou de l'établissement des priorités dans les travaux d'entretien.

La circulation de l'information

D'autres conflits tournent autour de la circulation d'information dans la coopérative. Dans certains cas, il peut y avoir insuffisance dans la diffusion de l'information pertinente au sein de la coopérative. Ce qui peut parfois être dû à un manque de transparence des instances en place, mais le plus souvent, ce sera l'absence de mise en place de canaux de diffusion.

Dans d'autres circonstances, ce pourra être la diffusion trop large de l'information sans tenir compte du caractère privilégié ou confidentiel de certains renseignements. Par exemple, le contenu des délibérations des réunions du conseil d'administration jouit d'un caractère de confidentialité de manière à pouvoir assurer aux administrateurs l'assurance de pouvoir discuter librement des enjeux dont ils doivent disposer.¹⁴ Certaines coopératives laissent par contre leurs membres prendre connaissance du contenu intégral des procès-verbaux des réunions du conseil, allant parfois même jusqu'à les diffuser à tous les membres en leur en remettant copie.

Aussi, ce peut être la diffusion par un comité de renseignements personnels confidentiels sur le revenu d'un membre bénéficiant d'une aide pour le paiement de son loyer.

Ayons bien à l'esprit que dans une coopérative, les commérages, les ouï-dire et les racontars ont des effets dévastateurs.

Les troubles de voisinage

Tout locataire est tenu de tolérer les inconvénients normaux de voisinage qui n'excèdent pas les limites de la tolérance que des voisins se doivent. Évidemment, certains n'ont pas la même conception et la même sensibilité en matière de quiétude et cela peut engendrer des conflits.

¹⁴ Voir les articles 124, paragraphe 3 et 127 de la *Loi sur les coopératives*.

Autres

Les problèmes sociaux (drogue, prostitution, etc.) et les enjeux multiculturels peuvent aussi entraîner des conflits.

5.5 SOURCES DE CONFLITS D'ORDRE FINANCIER

Gestion des subventions

Certains conflits peuvent apparaître parce que des membres ont une mauvaise compréhension de la gestion des subventions ou que des membres sont victimes de fuites d'informations confidentielles en lien avec la gestion des subventions.

Gestion financière

Les conflits peuvent découler de la gestion financière de la coopérative. Les raisons qui expliquent une mauvaise gestion peuvent évidemment être multiples, mais en guise d'exemple, cela peut être dû à un manque d'habiletés et de connaissances des règles et principes de saine gestion par les administrateurs ou même d'une méconnaissance plus large au sein de la coopérative de ses règles internes. En guise d'illustration pour ce dernier exemple, ce peut être le cas d'un membre qui réclamerait le remboursement d'une dépense qu'il a engagée sans en avoir reçu le mandat ou sans l'autorisation préalable du conseil d'administration ou du responsable du budget d'un comité.

Les conflits peuvent aussi provenir d'enjeux financiers non expliqués ou incompris des membres, des attentes de membres auxquelles la coopérative ne répond pas, de situations de fraude ou d'apparence de fraude, etc.

Gestion des arrérages de loyer

Le non-paiement de loyer et le non-respect des ententes de remboursement des arrérages de loyer sont parfois la cause de conflits. Souvent, les personnes responsables du suivi du paiement des loyers trouvent par ailleurs difficile d'avoir à intervenir afin de réclamer à d'autres membres qu'ils connaissent et côtoient tous les jours le paiement de leur loyer mensuel.

La rémunération de certains membres

Le mandat donné à des membres avec rémunération, alors que l'on demande aux autres d'agir bénévolement, peut provoquer un sentiment d'injustice et entraîner des animosités.

5.6 SOURCES DE CONFLITS D'ORDRE PHYSIQUE ET IMMOBILIER

L'entretien des logements et des immeubles

Des conflits peuvent avoir source dans une disparité de traitement dans l'entretien des logements des locataires. Le favoritisme peut certes être réel, mais il pourra également bien souvent trouver sa source dans une perception causée par la méconnaissance ou l'incompréhension des priorités établies dans la planification des travaux d'entretien.

L'insonorisation

Des immeubles mal insonorisés peuvent être à la source de mauvaises ententes entre voisins.

L'usage des lieux communs

L'usage par les locataires des espaces communs des immeubles de la coopérative (entrées, corridors, cours, stationnements, etc.) peut parfois être source de discorde. Certains locataires y font parfois du bruit excessif, négligent de respecter la propreté des lieux ou bien encombrent les lieux de certains de leurs effets, nuisant ainsi à la circulation des autres locataires et allant parfois jusqu'à nuire à la sécurité des lieux.

6. CHAPITRE 4 - LA PRÉVENTION DES CONFLITS

SOMMAIRE :

- 6.1 EXERCICE**
- 6.2 ÉLÉMENTS DE COMPARAISON**
- 6.3 LA COOPÉRATIVE**
 - 6.3.1 Une structure adéquate et connue**
 - 6.3.2 Des règlements et des politiques clairs, connus et respectés**
 - 6.3.3 La sélection et l'accueil des nouveaux membres**
 - 6.3.4 Le programme de formation continue**
 - 6.3.5 La communication**
 - 6.3.6 Le plan de communication**
- 6.4 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**
 - 6.4.1 Une attitude et une gestion transparentes**
- 6.5 LES COMITÉS**
- 6.6 L'ÉVALUATION**
- 6.7 L'ESPRIT COOPÉRATIF**
- 6.8 EXERCICE**
 - 6.8.1 Corrigé de l'exercice**
- 6.9 LES RELATIONS INTERPERSONNELLES ENTRE LES MEMBRES**
 - 6.9.1 La communication**
 - 6.9.2 Exercice**
 - 6.9.3 Corrigé de l'exercice**
 - 6.9.4 Le récepteur et l'émetteur**
 - 6.9.5 Exercice**
 - 6.9.6 Éléments de comparaison**
 - 6.9.7 Les perceptions**
 - 6.9.8 Vérifier nos perceptions**
 - 6.9.9 Les aveugles et l'éléphant**
 - 6.9.10 L'écoute**
 - 6.9.11 Le cadeau d'être bien écouté**
 - 6.9.12 Exercice**
 - 6.9.13 Interprétation des résultats**

6.9.14 Écoute

6.9.15 La rétroaction constructive

6.9.16 Les dix ingrédients d'une rétroaction constructive

6.9.17 Exercice

6.9.18 Exemple simple d'un cas fictif

6.9.19 Comment gérer les désaccords?

6.9.20 Pour éviter le commérage

6.9.21 La communication non violente

6.10 LES INTERVENANTS DES FÉDÉRATIONS

6.10.1 Les valeurs transmises par les intervenants

6.2 ÉLÉMENTS DE COMPARAISON

La prévention des conflits dans votre coopérative

Deux coopératives ont répondu à la première question de l'exercice précédent dans le cadre d'un atelier sur la gestion de conflits. On ne leur a malheureusement pas posé la deuxième question. Vous pouvez cependant comparer votre réponse à la première question avec les réflexions de ces deux coopératives.

Comment peut-on prévenir les conflits dans la coopérative?

Coopérative # 1	Coopérative # 2
<ul style="list-style-type: none"> - En essayant de bien se connaître soi-même et de connaître les autres personnes de la coopérative; - S'ouvrir aux idées qui semblent à l'opposé des nôtres; Être diplomate, pas hypocrite (donner son opinion mais avec tact); - Ne pas tout prendre personnel et inversement, apprendre à faire des critiques constructives plutôt que d'attaquer la personne; - Valoriser les personnes qui participent, faire du renforcement positif; - Bien informer les membres; - Faire preuve de transparence; - Bien définir les tâches; - Respecter les intérêts et compétences des membres dans la distribution des tâches; - Respecter les règles et les personnes; - Respecter l'intimité des autres membres, (ne pas envahir); - Éviter les privilèges et être impartial; - S'informer auprès d'une personne ressource, au besoin; - Évaluer la satisfaction des membres sur les différents aspects de la vie coopérative et, au besoin, apporter en conséquence des modifications dans les façons de faire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Offrir de la formation; Informer les membres; - Développer la communication interpersonnelle; - Que les membres participent (quand on partage les responsabilités, il y a moins de frustration); - Respect les règlements; - Développer l'entraide; - Désamorcer le conflit, ne pas attendre pour intervenir que le conflit soit trop gros; - En parler d'abord aux personnes concernées, essayer de régler le différend ensemble avant de faire intervenir des personnes externes au conflit; - Quand on a un différend avec quelqu'un, attendre d'être calme avant d'agir et d'aborder l'autre, choisir ses mots, ne pas être accusateur... - Le dialogue et l'écoute active.

6.3 LA COOPÉRATIVE

Dans le chapitre précédent, nous avons fait un survol des principales sources de conflits généralement rencontrées dans les coopératives d'habitation. Plusieurs de ces conflits peuvent être évités.

L'une des composantes de l'approche coopératrice consiste à mettre en place un environnement propice à l'émergence et au développement d'un esprit coopératif. Pour ce faire, les coopératives qui pratiquent cette approche instaurent ou actualisent des mesures et moyens qui assurent une saine gestion et favorisent un milieu de vie répondant aux besoins des membres.

6.3.1 Une structure adéquate et connue

Dès le début de leur existence, les coopératives établissent leur plan de gestion. Les mandats et responsabilités de l'assemblée, du conseil et des différents comités y sont clairement définis. Un plan de gestion adéquat, connu et compris de tous permet de diminuer les sources de conflits entre le conseil et un comité ou entre comités, etc. Les comités sont redevables au conseil qui est la seule instance décisionnelle en matière de gestion des affaires courantes de la coopérative.

Quand toutefois les niveaux de responsabilités ne sont pas respectés, des conflits sont prévisibles, comme par exemple dans le cas où le comité de sélection outrepasserait son mandat en faisant signer un bail à un candidat avant que le conseil l'ait accepté.

6.3.2 Des règlements et des politiques clairs, connus et respectés

Les coopératives qui pratiquent l'approche coopératrice adoptent des règlements et les appliquent. Le règlement de régie interne encadre le fonctionnement démocratique de la coopérative en lien avec la *Loi sur les coopératives*. Le règlement d'immeuble gère, en complémentarité avec les règles du *Code civil du Québec*, la jouissance, l'usage et l'entretien des logements et des lieux d'espaces communs.¹⁵

Les politiques, pour leur part, donnent des balises administratives pour gérer certaines situations. Elles nous indiquent quoi faire dans différentes circonstances et comment le faire. Les politiques servent essentiellement de guide pour prendre des décisions sur des sujets parfois litigieux dans la coopérative. Elles préviennent les situations qui pourraient se produire et les façons d'éviter les différents problèmes.

¹⁵ Article 1894 du *Code civil du Québec*.

Les règlements et les politiques permettent de prendre des décisions basées sur des règles établies et connues de tous, pour le bien de la coopérative et de façon objective et équitable. Les demandes des membres sont traitées de la même manière, peu importe le statut du membre, sa personnalité ou son affiliation avec les membres du comité ou du conseil d'administration. Les coopératives évaluent leurs règlements et politiques et les adaptent en fonction de leurs besoins.

6.3.3 La sélection et l'accueil des nouveaux membres

Les coopératives qui adoptent l'approche coopératrice se donnent les moyens de sélectionner des membres qui adhèrent à leur mission, partagent leurs valeurs coopératives, désirent s'intégrer à leur communauté et sont prêts à s'y investir.

Elles adoptent une politique de sélection. Elles déterminent les critères de sélection et les indicateurs qu'elles évalueront pour choisir leurs membres. Le comité de sélection prépare un questionnaire d'entrevue qui lui permet de mesurer chacun des indicateurs choisis. Il étudie les demandes des candidats, fait passer les entrevues de sélection, établit le pointage obtenu par chacun et émet des recommandations au conseil d'administration sur le choix à faire. Bref, il s'assure de procéder à l'exercice de sélection en suivant les règles prévues de manière rigoureuse et consciencieuse, sans discrimination ni favoritisme, évitant les conflits d'intérêts et agissant dans le respect de la confidentialité.

Les coopératives se dotent également généralement d'outils et de mécanismes d'accueil pour faciliter l'intégration des nouveaux membres. Le nouveau membre n'est ainsi pas laissé à lui-même. Des membres sont mandatés pour lui remettre le cahier de membre et lui expliquer les principes coopératifs, les règles et le fonctionnement interne de la coopérative, ainsi que les modalités de participation aux diverses activités de celle-ci.

6.3.4 Le programme de formation continue

La formation est importante; l'éducation des membres est à la base de la coopération. Il s'agit aussi d'une des règles d'action coopérative identifiée à la *Loi sur les coopératives*.¹⁶

Les coopératives peuvent profiter des formations offertes par leurs fédérations et prévoir un budget de formation pour répondre à leurs besoins spécifiques. Elles instaurent aussi un système de transmission de

¹⁶ Article 4, paragraphe 7 de la *Loi sur les coopératives*.

connaissances entre les membres et dans les différents comités pour s'assurer d'une bonne relève.

6.3.5 La communication

La communication entre le conseil d'administration les comités et les membres contribue à l'instauration d'un meilleur climat. Les membres connaissent les enjeux et les besoins de la coopérative et sont, de ce fait, davantage prêts à participer. Ils se sentent concernés et développent un plus grand sentiment d'appartenance. Ils adhèrent à leur coopérative et contribuent à l'atteinte de ses objectifs.

Ils comprennent et reconnaissent plus facilement la nécessité des augmentations de loyer. La coopérative risque moins d'être confrontée à des mauvais payeurs puisque tous connaissent les conséquences des retards de loyer et la limite des possibilités d'entente de paiement. L'information juste et pertinente étant à la portée de tous, moins de rumeurs, de commérages et de désinformation circulent dans la coopérative. La circulation de l'information contribue grandement à une vie associative plus saine. C'est la raison pour laquelle les coopératives qui adhèrent à l'approche coopératrice mettent en place les outils de communication qui permettent la circulation de l'information et facilite la transparence.

Quand les coopératives qui adoptent l'approche coopératrice ont à prendre des décisions importantes pour l'ensemble des membres, elles leur fournissent toute l'information pertinente et leur offrent la possibilité de discuter ouvertement, de poser des questions, d'émettre des opinions, etc.

Les membres sont alors informés sur:

- La santé de la coopérative;
- La situation financière de la coopérative;
- La structure de fonctionnement, la répartition des pouvoirs entre l'assemblée générale, le conseil d'administration et les comités;
- Les tâches à effectuer;
- Les règlements et les politiques
- Les décisions prises par le conseil relativement à la gestion générale;
- Les enjeux importants qui se vivent, etc.

6.3.6 Le plan de communication

Le plan de communication consiste à organiser notre communication dans le but d'être compris. Le message transmis doit être clair, il faut donc faire attention à certains aspects de notre communication en répondant aux questions suivantes : qui dit quoi, à qui, comment et dans quel but?

Qui?

Il est important de choisir les bonnes personnes pour diffuser notre information. Celles-ci doivent avoir les qualités nécessaires pour transmettre l'information. Elles doivent aussi avoir le temps; écrire un court mémo ne demande pas le même temps que de rédiger un bulletin d'information. Le ton du message doit s'ajuster au but recherché; il doit être ferme ou, au contraire, conciliant. Le langage utilisé doit également être accessible à tous.

Dit quoi?

Le contenu du message est très important. Si notre message n'est pas clair ni adapté aux personnes à qui nous nous adressons, il ne passera pas. De plus, nous devons nous assurer de respecter la confidentialité des renseignements personnels.

À qui?

Il faut donc déterminer à qui nous nous adressons, à un membre, à tous les membres, à un comité, à un non-membre... et adapter notre message en conséquence.

Comment?

On veut communiquer de l'information périodique, il est possible d'implanter un bulletin trimestriel, par exemple. On veut que les membres connaissent les tâches à effectuer, on installe un tableau bien en vue à l'entrée principale. La corvée annuelle s'en vient, on affiche un mémo dans les espaces communs ou on distribue l'information à chaque membre.

Dans quel but?

Il faut être conscient de l'objectif que nous cherchons à atteindre en transmettant une communication. Que voulons-nous? Le plus de membres possible à notre corvée, combler un logement vacant, etc. Le ton de notre message sera plus motivant si nous voulons stimuler les troupes, il sera plus neutre si nous transmettons simplement une information d'ordre général.

6.4 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration qui utilise l'approche coopératrice est un leader positif. Il donne le ton aux bonnes relations et stimule l'esprit coopératif chez les membres. Il adopte des pratiques qui assurent une saine gestion de la coopérative et un milieu de vie agréable. Il ne monopolise pas tout le pouvoir et sait déléguer aux différents comités. Il est à l'écoute des membres et les informe régulièrement tout en respectant la confidentialité. Il se donne des règles de conduite. Il administre les affaires de la coopérative dans l'intérêt de celle-ci avec loyauté et honnêteté. Il

évalue régulièrement son fonctionnement et instaure les améliorations qui s'imposent.

6.4.1 Une attitude et une gestion transparentes

Le conseil d'administration a une gestion transparente et des comportements cohérents. Il répond aux questions posées au meilleur de ses connaissances, en se référant à la Loi, aux règlements ou aux politiques. Tout en ayant le souci de la transparence, il a aussi celui du respect de la confidentialité. C'est la raison pour laquelle il ne dévoilera ni les informations en lien avec la situation des membres ni le contenu de ses procès-verbaux qui contiennent aussi des informations confidentielles sur les membres.

6.5 LES COMITÉS

Les comités qui pratiquent l'approche coopératrice savent ce que la coopérative attend d'eux. Ils agissent dans les limites de leur mandat et dans l'intérêt de la coopérative. Ils échangent régulièrement avec le conseil d'administration et lui rendent des comptes. Ils demandent son appui au besoin. Ils établissent leur plan d'action en fonction des priorités de la coopérative. Ils prennent des décisions quand ils sont réunis en comité, aucun des membres du comité ne prend des décisions seul au nom de la coopérative ou au nom du comité à moins d'y avoir été spécifiquement mandaté. Ils évaluent leur fonctionnement et apportent des modifications, s'il y a lieu.

6.6 L'ÉVALUATION

Les coopératives ne doivent pas avoir peur de se remettre en question. En effet, les coopératives sont des entreprises qui poursuivent des objectifs. Pour pouvoir les atteindre efficacement dans un contexte en constante évolution, elles doivent nécessairement, sur la base de leurs objets et de leur mission, actualiser périodiquement leurs plans d'action en fonction des moyens et des outils dont elles disposent.

Ainsi, les coopératives devraient régulièrement se poser les questions suivantes : Est-ce que nos objectifs à court, à moyen et à long terme sont clairement établis et révisés? Avons-nous un plan d'action réaliste et adapté? De quelles ressources disposons-nous en termes de capital financier, de matériel et de capital humain? Est-ce que notre structure de fonctionnement interne sert adéquatement à atteindre nos objectifs de la manière la plus optimale possible? Est-ce que nos règles de fonctionnement internes sont toujours adaptées à notre situation? Avons-nous mis en œuvre tous les moyens possibles pour s'assurer de motiver nos membres de

manière à pouvoir tirer pleinement profit de leurs compétences et de leur participation?

Les coopératives se doivent donc de réévaluer périodiquement leurs structures et leur fonctionnement dans le but de pouvoir mettre en œuvre au bon moment les ajustements et les améliorations qui peuvent s'imposer. Évidemment, une partie importante de ce processus d'auto-évaluation portera sur son capital le plus important : ses membres.

Les coopératives ont en effet tout intérêt à instaurer une démarche d'évaluation régulière de la participation de leurs membres. Un tel processus sera non pas axé sous l'angle négatif de la sanction et de la discipline, mais sous l'angle positif de l'amélioration constante et du dépassement d'objectifs réalistes et clairement communiqués à chacun des membres.

L'évaluation formatrice des membres constitue un outil essentiel au bon développement de la coopérative et servira le plus souvent à éviter par la même occasion bon nombre de conflits. En effet, dans plusieurs coopératives qui vivent des problèmes d'ordre associatif, on constate souvent que ces derniers puisent leur source dans la question de la participation des membres. Or, en examinant la situation de plus près, on constate bien souvent que la coopérative ne s'est pas donnée d'objectifs clairs en cette matière ou ne les a pas communiqués et que l'on a par ailleurs tendance à adopter des solutions de nature disciplinaire plutôt que de s'assurer d'accompagner positivement les membres dans l'atteinte d'une contribution à offrir qui soit optimale.

6.7 L'ESPRIT COOPÉRATIF

Les caractéristiques de l'esprit coopératif sont :

- Le partage des expériences, des idées et des connaissances;
- La fierté face à ses propres forces;
- L'ouverture aux autres;
- L'acceptation des différences;
- L'écoute;
- L'encouragement à développer les forces de chacun;
- Le respect de soi et des autres;
- La réponse à ses besoins et aux besoins des autres;
- L'expression de ses idées et de ses opinions;
- La tolérance;
- La flexibilité;
- La solidarité dans l'action.

6.8 EXERCICE

Doit-on tout dire, tout le temps?

Dans une coopérative d'habitation, certaines personnes ont, en raison de leurs fonctions, accès à des renseignements qui doivent demeurer confidentiels. Il est de leur devoir de respecter la confidentialité de ces renseignements. Diffuser de l'information confidentielle peut avoir de lourdes conséquences, même au plan juridique.

Qui parmi la liste suivante peut avoir accès aux renseignements de la colonne de gauche?

LES CHOIX : Le conseil d'administration, le comité de finances, le comité d'entretien, le comité de sélection, le trésorier, le vérificateur, les personnes concernées, les membres concernés et ceux à qui on a fait appel pour la résolution du conflit, les membres en général.

TYPES DE RENSEIGNEMENTS	QUI Y A ACCÈS?
Le résultat d'enquêtes de crédit	
Le nom des personnes en défaut de paiement de loyer	
Les ententes de paiement avec un membre	
Les résultats d'une médiation	
Les conflits entre les membres	
Les conflits entre les membres et le conseil	
Les procès-verbaux du conseil d'administration	
Les états financiers	
Le nom des personnes recevant de l'aide au paiement du loyer (supplément au loyer, AACR)	
Les procédures et décisions concernant l'exclusion ou la suspension de membres	
Le contenu des entrevues de sélection et le pointage obtenu par les candidats	
L'état des logements lors de l'inspection	
Le déroulement des réunions du conseil d'administration et le contenu des échanges	

6.8.1 Corrigé de l'exercice

Doit-on tout dire, tout le temps?

La *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé*¹⁷ dicte les règles à suivre en cette matière. Elle définit un renseignement personnel comme étant « ... tout renseignement qui concerne une personne physique et permet de l'identifier. »¹⁸

Cette loi prévoit par ailleurs que « Toute personne qui exploite une entreprise doit prendre les mesures de sécurité propres à assurer la protection des renseignements personnels collectés, utilisés, communiqués, conservés ou détruits et qui sont raisonnables compte tenu, notamment, de leur sensibilité, de la finalité de leur utilisation, de leur quantité, de leur répartition et de leur support. »¹⁹

TYPES DE RENSEIGNEMENTS	QUI Y A ACCÈS?
Le résultat d'enquêtes de crédit	Comité de sélection, conseil d'administration
Le nom des personnes en défaut de paiement de loyer	Comité de finances, trésorier, conseil d'administration
Les ententes de paiement avec un membre	Conseil d'administration, comité de finances, trésorier
Les résultats d'une médiation	Les personnes concernées
Les conflits entre les membres	Les membres concernés et ceux à qui on a fait appel pour la résolution du conflit
Les conflits entre les membres et le conseil	Les membres concernés et ceux à qui on a fait appel pour la résolution du conflit
Les procès-verbaux du conseil d'administration	Conseil d'administration, le vérificateur
Les états financiers	Conseil d'administration, les membres en temps et lieux
Le nom des personnes recevant de l'aide au paiement du loyer (supplément au loyer, AACR)	Conseil d'administration, comité de finances, trésorier, comité de sélection (dans le cas de transfert de logement ou de sélection)
Les procédures et décisions concernant l'exclusion ou la suspension de membres	Conseil d'administration
Le contenu des entrevues de sélection et le pointage obtenu par les candidats	Conseil d'administration, comité de sélection
L'état des logements lors de l'inspection	Conseil d'administration, comité d'entretien
Le déroulement des réunions du conseil d'administration et le contenu des échanges	Conseil d'administration

¹⁷ L. R. Q., c. P-39.1. Cette loi établit « des règles particulières à l'égard des renseignements personnels sur autrui qu'une personne recueille, détient ou communique à des tiers à l'occasion de l'exploitation d'une entreprise au sens de l'article 1525 du Code civil. »

¹⁸ Article 2 de la Loi.

¹⁹ Article 10 de la Loi.

6.9 LES RELATIONS INTERPERSONNELLES ENTRE LES MEMBRES

Dans les parties précédentes de la formation, nous vous avons présenté de nombreux outils pour reconnaître les conflits et pour les prévenir. Cependant, même avec cette connaissance et en ayant la meilleure structure possible au sein de votre coopérative, il demeure que la coopérative est composée de membres et que ce sont ces derniers qui influenceront le processus de la résolution des conflits.

Dans cette optique, les sections suivantes aborderont l'importante question de la communication. En effet, même la meilleure structure ne saurait remplacer la volonté des individus à communiquer de la bonne façon et à résoudre les conflits. L'approche coopératrice vous propose donc des outils pour favoriser une meilleure communication et elle vous expose différentes approches en matière de communication.

Les membres qui pratiquent l'approche coopératrice cherchent à développer les aptitudes et les attitudes qui favorisent la communication, la création de liens et l'entraide. Ils éprouvent un désir croissant de coopérer à la réalisation de la coopérative et au mieux-être des membres.

Les attitudes fondamentales à développer pour améliorer notre communication sont les suivantes :

- **Écoute** : Être attentif à l'autre, percevoir le non-verbal, ne pas couper la parole, tenter de comprendre le message;
- **Ouverture** : Démontrer de l'intérêt à l'autre, s'ouvrir à la possibilité d'être influencé par l'autre, de changer d'idée;
- **Disponibilité** : Être réceptif de corps et d'esprit, être totalement présent;
- **Objectivité** : Faire preuve d'impartialité, ne pas avoir d'idées préconçues, de préjugés, de parti pris.

La vie en coopérative permet de faire de nouveaux apprentissages ou de les approfondir. Entre autres, les membres apprennent :

- À vivre ensemble tout en respectant la vie privée des autres;
- À se préoccuper des besoins des autres tout en tenant compte de l'intérêt collectif;
- À prendre des décisions collectives et en assumer les conséquences;
- À recevoir les opinions des autres, les comprendre et les respecter;
- À communiquer.

6.9.1 La communication

Dans leurs relations interpersonnelles, les conflits entre membres prennent souvent racine dans le manque de communication et l'insuffisance d'habiletés de communication. Par conséquent, un moyen de prévenir les conflits est d'apprendre à communiquer, d'apprendre à exprimer ses besoins et à écouter les besoins de l'autre.

Communiquer, c'est écouter, c'est s'exprimer, tant par le langage verbal que non-verbal.

Quand A transmet un message à B, le contenu verbal de son message ne compte que pour 7%, le non-verbal compte pour 93% et se répartit entre la voix pour 38% et 55% pour l'expression du visage, les gestes, les vêtements, la position corporelle, le tonus musculaire, le rythme des mots, la couleur de la peau, la respiration, la transpiration. Tous ces facteurs peuvent nous donner des indices et nous permettre d'interpréter de façon plus juste le message.

Lorsque nous communiquons, nous devons être à l'écoute du message sur tous les plans :

Verbal	Non-verbal	Para-verbal
Les mots utilisés	<ul style="list-style-type: none">- Les gestes- La position du corps, des bras,- Les expressions du visage- Les tics...	Les petits signes tels que : <ul style="list-style-type: none">- le débit utilisé;- les hum hum, ok, oui...- le ton de la voix...

6.9.2 Exercice

Les mythes entourant la communication

A) Dans une communication, je suis soit émetteur, soit récepteur!

VRAI ou FAUX Quels sont vos arguments?

B) On ne peut pas ne pas communiquer!

VRAI ou FAUX Quels sont vos arguments?

C) Je développe une meilleure communication lorsque j'y investis encore plus d'efforts!

VRAI ou FAUX . Quels sont vos arguments?

D) Quand le message n'est pas clair, l'expliquer à plusieurs reprises conduit à une meilleure compréhension!

VRAI ou FAUX Quels sont vos arguments?

6.9.3 Corrigé de l'exercice

Les mythes entourant la communication

ÉNONCÉS	PRINCIPES	ARGUMENTS
<p>Dans une communication, je suis soit émetteur, soit récepteur! Faux</p>	<p>Dans une communication, nous sommes toujours les deux à la fois.</p>	<p>Lorsque je parle, j'écoute aussi, je perçois les réactions de l'autre. En écoutant, je communique par mon non-verbal. « Ce que tu fais parle tellement fort, que je n'entends pas ce que tu dis. » L'essentiel de la communication passe par le non-verbal.</p>
<p>On ne peut pas ne pas communiquer! Vrai</p>	<p>Impossible de ne pas communiquer! La communication est un état dans lequel nous baignons en permanence.</p>	<p>On ne peut avoir de non-comportement et tout comportement contient un message. Ne rien faire est un comportement qui est matière à interprétation aux yeux des autres.</p>
<p>Je développe une meilleure communication lorsque j'y investis encore plus d'efforts! Faux</p>	<p>Je développe une meilleure communication en écoutant davantage et non en parlant davantage.</p>	<p>En parlant beaucoup, je me prive de la possibilité d'écouter ou de comprendre ce que l'autre me communiquait. Pourquoi aller chercher le point de vue de l'autre si ce n'est que moi qui parle?</p>
<p>Quand le message n'est pas clair, l'expliquer à plusieurs reprises conduit à une meilleure compréhension! Faux</p>	<p>Répéter à plusieurs reprises ne peut pas aider. Il faut essayer autre chose. Rendre le message plus clair pour la personne qui écoute.</p>	<p>Prendre toujours le même chemin conduit à une route sans issue. Il faut alors innover, essayer d'autres voies. De plus, continuer, persister, insister n'aide pas si l'autre ne veut pas entendre.</p>

6.9.4 Le récepteur et l'émetteur

Dans la communication, il y a le récepteur et l'émetteur, bien que nous soyons les deux à la fois.

Voici quelques suggestions pour améliorer nos qualités de récepteur et d'émetteur.

Comment être un bon récepteur :

D'abord, arrêtez de parler et écoutez;
Reflétez à l'émetteur ce qu'il pense et ressent, sans porter de jugement;
Clarifiez le message jusqu'à ce que l'émetteur et vous soyez d'accord sur le sens du message;
Accordez toute votre attention à votre interlocuteur;
Ne vous laissez pas distraire par l'environnement;
Démontrez votre intérêt envers l'interlocuteur.

Comment être un bon interlocuteur :

Parlez;
Parlez en votre nom personnel en utilisant le « je »;
Veillez à ce que votre message soit clair et précis;
Décrivez vos propres pensées, vos sentiments et vos besoins;
Décrivez les faits sans porter de jugement de valeur;
Formulez votre message en tenant compte du point de vue du récepteur;
Vérifiez la compréhension de votre message par le récepteur;
Répétez ou reformulez votre message pour permettre au récepteur de le comprendre;
Cherchez le regard de votre récepteur lorsque vous voulez être écouté;
Veillez à ce que votre comportement soit cohérent avec votre message verbal.

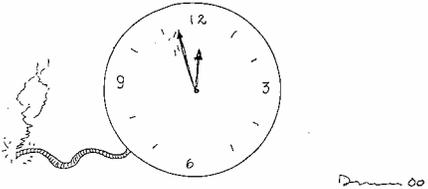
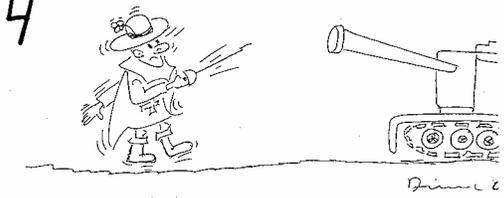
6.9.5 Exercice

Les perceptions

Une même situation peut être perçue de façon très différente d'une personne à l'autre. Chacun a son opinion et pense détenir la vérité.

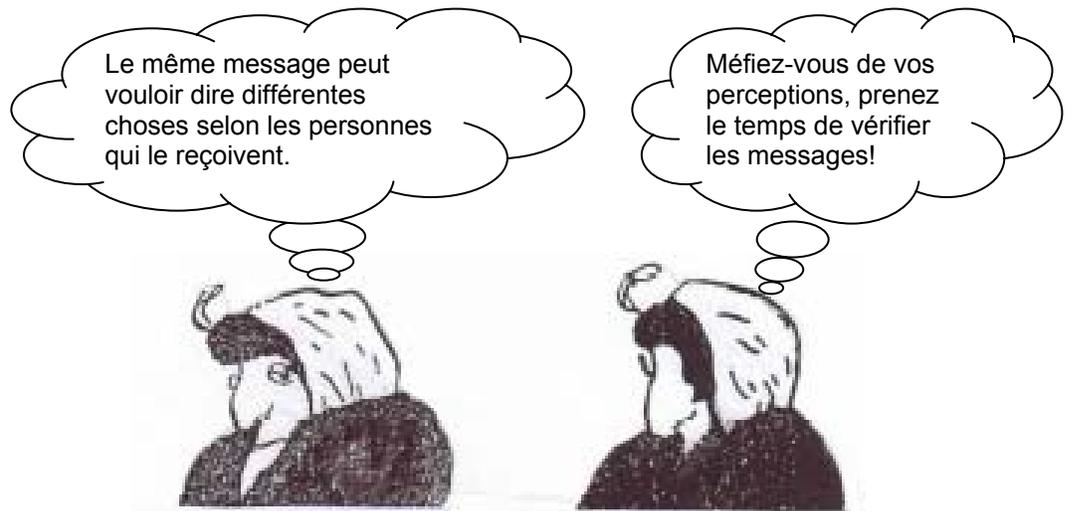
Exercice à effectuer en groupe

- A) Prenez d'abord une minute par image pour décrire individuellement les scènes qui vous sont présentées.
- B) Puis en groupe, essayez de faire consensus sur le sens à donner aux situations décrites par chacune des scènes.

<p>1</p>  <p>2</p> 	<p>1-</p> <p>2</p>
<p>3</p>  <p>4</p> 	<p>3-</p> <p>4</p>

Comme vous pouvez le constater, nous n'interprétons pas tous ces images de la même façon. Nous ne nous attachons pas tous aux mêmes détails et nous ne décodons pas tous les informations de la même façon.

Il en est de même pour les événements de la vie; deux personnes peuvent porter un regard différent sur une même situation.



6.9.6 Éléments de comparaison

Les perceptions

L'équipe de travail de la Fédération des coopératives d'habitation de Québec, Chaudière-Appalaches (FÉCHAQC) a fait l'exercice précédent.

Vous pouvez comparer votre réponse avec le résultat de leurs délibérations. Bien sûr, il ne s'agit pas d'un corrigé, l'équipe de la FÉCHAQC ne peut prétendre détenir la vérité en matière de perception. Pour être certains d'avoir bien interprété ces images, il faudrait pouvoir vérifier auprès de l'artiste qui les a réalisées, ce qu'il a vraiment voulu dire, il faudrait vérifier si nous avons bien compris son message.

Image # 1

Un tue-mouche humain;
Un décollage raté;
Une mauvaise journée;
Se faire taper sur la tête;
Un super héros qui se fait taper par une tapette à mouche;
L'oppression, faire taire;

Consensus : Un super héros qui attrape son Waterloo.

Image # 2

Il ne reste pas beaucoup de temps;
Compte à rebours, danger;
Fin de journée explosive;
Il est moins une;
Bombe à retardement;
L'urgence de finir un travail;
Le temps, c'est de l'argent;
Manque de temps;
Bombe à retardement.

Consensus : Sentiment d'urgence.

Image # 3

C'est moi qui ai raison;
Pris dans le milieu;
Pressé comme un citron;
Absence de compromis;
La séparation coûte cher pour les enfants;
Tiré par les deux bouts;
Au secours, sauve qui peut;
Dur partage.

Consensus : Pas de compromis possible.

Image # 4

David et Goliath;
Don Quichotte;
Un combat inégal;
Sans défense;
Tu n'es pas de taille;
Combattre la violence;
Cause perdue;
Place Tian'anmen.

Consensus : Un combat inégal.

6.9.7 Les perceptions

Les intentions que nous attribuons aux comportements de l'autre et les suppositions que nous entretenons à son égard ont un effet amplificateur sur les conflits. Pourtant, ce que nous percevons de l'autre ne correspond pas nécessairement à la réalité.

Selon Merleau-Ponty, « **Rien n'est plus difficile que de savoir au juste, ce que nous voyons, la perception est une interprétation des signes que la sensibilité fournit conformément aux stimuli corporels; une hypothèse que l'esprit fait pour expliquer ses impressions** ».

Cette phrase un peu compliquée dit une chose : nous interprétons tous les messages différemment. La perception représente la façon dont nous percevons le réel qui nous entoure. Il s'agit d'un processus dynamique qui peut se modifier selon l'environnement, le temps et l'humeur. Les impressions et interprétations passent par le filtre de nos perceptions et nous permettent de nous représenter la réalité en fonction du contexte où nous nous trouvons.

En fait, la perception est un étrange phénomène. Nous interprétons notre réalité au fil de notre vécu :

- La maison de notre enfance qui nous paraissait si grande et qui, à l'âge adulte, ne l'est plus;
- Une personne est perçue aimable par quelqu'un et détestable pour une autre;
- Manquer l'autobus lorsqu'il fait froid et qu'il vente nous rend de très mauvaise humeur, alors qu'à d'autres moments, c'est moins grave;
- Deux personnes participent à une séance de détente dirigée : lorsque l'animatrice leur suggère d'imaginer la mer, l'une réussit à se détendre alors que l'autre se sent paniquée, parce qu'elle a déjà vu son père s'y noyer.

6.9.8 Vérifier nos perceptions

Afin de faciliter nos relations interpersonnelles, il faut apprendre à vérifier nos perceptions, à valider notre compréhension du comportement de l'autre plutôt que de simplement s'arrêter à présumer de ses intentions. Il est donc important de vérifier si la perception que nous avons du message de l'autre est exacte.

6.9.9 Les aveugles et l'éléphant²⁰

Six hommes d'Hindoustan très enclins à parfaire leurs connaissances, allèrent voir un éléphant (bien que tous fussent aveugles) afin que chacun, en l'observant, puisse satisfaire sa curiosité.

²⁰ John Godfrey Saxe, poète américain (1816-1887).

Le premier s'approcha de l'éléphant et, perdant pied, alla buter contre son flanc large et robuste. Il s'exclama aussitôt : « Mon Dieu! Mais l'éléphant ressemble beaucoup à un mur! »

Le second, palpant une défense, s'écria : « Ho! Qu'est-ce que cet objet si rond, si lisse et si pointu? Il ne fait aucun doute que cet éléphant extraordinaire ressemble beaucoup à une lance! »

Le troisième s'avança vers l'éléphant et, saisissant par inadvertance la trompe qui se tortillait, s'écria sans hésitation : « Je vois que l'éléphant ressemble beaucoup à un serpent! »

Le quatrième, de sa main fébrile, se mit à palper le genou. « De toute évidence, dit-il, cet animal fabuleux ressemble beaucoup à un arbre! »

Le cinquième toucha par hasard à l'oreille et dit : « Même le plus aveugle des hommes peut dire à quoi ressemble le plus l'éléphant; nul ne peut me prouver le contraire, ce magnifique éléphant ressemble beaucoup à un éventail! »

Le sixième commençant tout juste à tâter l'animal, la queue qui se balançait lui tomba dans la main. « Je vois, dit-il, que l'éléphant ressemble beaucoup à une corde! »

Ainsi, ces hommes d'Hindoustan discutèrent longuement, chacun faisant valoir son opinion avec force et fermeté. Même si chacun avait partiellement raison, tous étaient dans l'erreur.

6.9.10 L'écoute

L'écoute est un élément essentiel dans la communication interpersonnelle. Quand nous n'écoutons pas vraiment, elle est aussi une grande source de mésentente et d'incompréhension entre les personnes. Souvent, nous entendons mais nous n'écoutons pas. L'écoute consiste à entendre et à assimiler les faits et les sentiments qui sont véhiculés par le message de notre interlocuteur. Nous avons avantage à développer notre écoute.

Pour améliorer nos habitudes d'écoute, il faut prendre le temps de penser à ce qui est dit, éviter d'être distrait par des pensées qui bloquent notre attention, être ouvert, voir au-delà de l'apparence physique, du langage ou des manières de l'interlocuteur.

L'écoute active est basée sur le principe que toute personne qui nous parle mérite notre attention, notre respect et à des choses à dire qui valent d'être entendues. L'écoute active implique d'écouter l'autre pour le comprendre,

sans porter de jugement ni moraliser, de lui refléter les sentiments que nous percevons dans son message et de lui communiquer que nous l'avons bien compris.

Alors, notre interlocuteur sent qu'il ne risque pas d'être rejeté et qu'au contraire, il est vraiment accueilli. Nous diminuons les réactions défensives qui autrement pourraient surgir. Notre façon d'écouter influence la façon dont les autres nous écouteront en retour. L'écoute active, en faisant tomber les réactions défensives, permet une communication efficace. Elle favorise l'ouverture et la confiance et améliore la relation entre les parties.

6.9.11 Le cadeau d'être bien écouté

« Il y a un grand désir, plus ou moins caché au cœur de chacun, de pouvoir se dire sans être jugé, sans être récupéré, ni rassuré, ni rejeté, ni étiqueté. Simplement être entendu pour mieux s'entendre soi-même. »²¹

La technique de l'écoute active consiste essentiellement à refléter le sentiment exprimé par l'autre dans le but de s'assurer que l'on a bien compris son message.

Pour ce faire, je me centre sur ce qu'il ressent et exprime, je l'écoute avec un souci de compréhension.

Un message d'écoute active commence toujours par « Tu » mettant automatiquement l'accent sur l'autre.

Ce message contient le sentiment vécu par l'autre personne et aussi l'événement, la circonstance qui s'y relie : « Tu es en colère d'avoir déneigé toutes les entrées tout seul ». La personne peut alors valider notre compréhension de son message.

L'écoute active ne contient aucun obstacle à la communication.

Conditions nécessaires à une écoute active efficace

Vouloir aider l'autre;

L'accepter comme il est, sans désir de le changer;

²¹ Jacques Salome, Sylvie Galland, Si je m'écoutais, je m'entendrais, 1990, Les éditions de l'homme, 336 pages.

L'accepter comme différent de soi, avec des sentiments et des expériences qui lui sont propres;

Croire qu'il peut lui-même trouver des solutions à ses problèmes.

6.9.12 Exercice

Autodiagnostic : mes attitudes à l'écoute

Lisez les énoncés suivants en Indiquant sur une échelle de 1 à 10, 1 étant tout à fait d'accord et 10 tout à fait en désaccord, si vous êtes en accord ou en désaccord avec ces énoncés.

Tout à fait d'accord	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tout à fait en désaccord
En situation d'écoute, je réussis toujours à contrôler mon monologue intérieur.											
Je suis très souvent capable d'écouter en faisant autre chose.											
Je m'aperçois généralement quand j'entre dans un état défensif.											
Je cherche rapidement à trouver des solutions.											
Je connais la majorité des mots ou les idées qui me font réagir émotionnellement.											
Je supporte difficilement les situations qui ne sont pas claires.											
J'accepte facilement que les problèmes n'aient pas de solutions.											
J'aime habituellement que les échanges soient brefs et aillent droit au but.											
Je fais toujours l'effort de comprendre les propos qui semblent bizarres au départ.											
Je me plais à argumenter pour prouver la justesse de mon propos.											
Je prends plaisir à comprendre les idées différentes des miennes.											
Je tiens la plupart du temps à sortir gagnant ou gagnante d'une discussion.											
J'accepte généralement que les propos de mon interlocuteur puissent m'influencer.											

Souvent, je crois savoir ce que l'autre veut dire.	
Règle générale, je prends le temps d'écouter.	
Je prépare souvent ma réplique pendant que l'autre parle.	
Je sais donner l'apparence d'écouter même quand je ne suis pas vraiment à l'écoute.	

6.9.13 Interprétation des résultats

Autodiagnostic : mes attitudes à l'écoute!

Ce petit test vous a permis de découvrir vos forces et quelques pistes à travailler pour améliorer votre qualité d'écoute.

En situation d'écoute, je réussis toujours à contrôler mon monologue intérieur.	Sensible à mes réactions
Je suis très souvent capable d'écouter en faisant autre chose.	Non disponibilité
Je m'aperçois généralement quand j'entre dans un état défensif.	Sensible à mes réactions
Je cherche rapidement à trouver des solutions.	Intolérance à l'ambiguïté
Je connais la majorité des mots ou les idées qui me font réagir émotionnellement.	Sensible à mes réactions
Je supporte difficilement les situations qui ne sont pas claires.	Intolérance à l'ambiguïté
J'accepte facilement que les problèmes n'aient pas de solutions.	Tolérance à l'ambiguïté
J'aime habituellement que les échanges soient brefs et aillent droit au but.	Intolérance à l'ambiguïté
Je fais toujours l'effort de comprendre les propos qui semblent bizarres au départ.	Tolérance à l'ambiguïté
Je me plais à argumenter pour prouver la justesse de mon propos.	Difficulté à respecter les différences

Je prends plaisir à comprendre les idées différentes des miennes.	Respect des différences
Je tiens la plupart du temps à sortir gagnant ou gagnante d'une discussion.	Difficulté à respecter les différences
J'accepte généralement que les propos de mon interlocuteur puissent m'influencer.	Respect des différences
Souvent, je crois savoir ce que l'autre veut dire.	Écoute condescendante
Règle générale, je prends le temps d'écouter.	Disponibilité
Je prépare souvent ma réplique pendant que l'autre parle.	Écoute distraite
Je sais donner l'apparence d'écouter même quand je ne suis pas vraiment à l'écoute.	Écoute simulée

6.9.14 Écoute

Virginia Satir

Lorsque je te demande de m'écouter
Et que tu me donnes des conseils,
Tu ne fais pas ce que je t'ai demandé.

Lorsque je te demande de m'écouter
Et que tu me dis pourquoi je ne devrais pas me sentir ainsi,
Tu piétines mes sentiments.

Lorsque je te demande de m'écouter
Et que tu crois que tu dois faire quelque chose
Pour solutionner mon problème,
Tu me brimes, aussi étrange que cela puisse t'apparaître.
Écoute! Tout ce que je te demande c'est de m'écouter,
Pas de parler ou de faire, ou juste m'entendre.

Les conseils, je n'en ai que faire,
Je peux accomplir mes choses;
Je ne suis pas sans ressources;
Peut-être suis-je découragé et hésitant, mais non impuissant.
Lorsque tu fais quelque chose à ma place
Et que je peux l'accomplir moi-même,
Tu contribues à ma peur et à ma faiblesse.

Mais lorsque tu acceptes comme un simple fait que je sente ce que je sens,
Aussi irrationnel que ce soit,
Alors je peux cesser de vouloir te convaincre
Et ainsi travailler à comprendre ce qui se passe en moi.
Aussi, lorsque ceci est clair, les solutions sont évidentes
Et je n'ai pas besoin de conseils.
Mes sentiments irrationnels sont alors compris,
En saisissant ce qui leur était sous-jacent.

Aussi, écoute et entends-moi,
Et, si tu désires parler, attends un moment ton tour;
Et « je » t'écouterai.

6.9.15 La rétroaction constructive

La rétroaction (feedback) est une réaction ressentie à la suite du comportement de quelqu'un et transmise à cette personne pour son information personnelle. C'est l'instrument par lequel un message est envoyé d'une personne à une autre en réaction à un premier message reçu de celle-ci. La rétroaction est un moyen d'aider la personne qui la reçoit à mieux comprendre les réactions qu'elle stimule et l'impact de ses comportements sur les autres. La rétroaction peut permettre à cette personne de décider de modifier ses comportements de façon à atteindre ses objectifs, ou d'exprimer efficacement les sentiments qu'elle veut communiquer.

Dans la communication, on identifie trois types de rétroaction selon le mode de formulation de celle-ci.

La rétroaction évaluative ou interprétative

Le donneur d'une rétroaction évaluative ou interprétative donne une évaluation du receveur, de son comportement ou de son attitude. Il porte un jugement en fonction de ses valeurs personnelles.

Une rétroaction négative peut être menaçante pour celui qui la reçoit : « Tu es un imbécile », « Tu es bête comme tes pieds », « Tu as tort ». Une rétroaction évaluative positive risque d'être paternaliste : « Tu parles bien », « Tu es gentil », « C'est très bien d'avoir fait cela ».

La rétroaction descriptive

La rétroaction descriptive consiste à décrire un comportement ou une attitude observé chez le receveur. Le donneur ne porte aucun jugement, il trace simplement un portrait de ce qui est observé. Il s'agit de rapporter les faits objectivement.

La rétroaction descriptive n'est généralement pas menaçante : « Tu as regardé ta montre trois fois dans les cinq dernières minutes », « Tu ne me regardes pas dans les yeux quand je te parle ».

La rétroaction expérientielle ou personnelle

Dans la rétroaction personnelle, le donneur communique le sentiment ou l'émotion qu'il éprouve face au comportement du receveur. Il exprime la réaction stimulée par ce comportement. Ce faisant, il exprime qu'il est en relation avec ce que l'autre a fait et le sentiment que cela a fait naître en lui : « Je suis très fâché », « Je suis nerveux », « Je me sens frustré ». Il peut aussi informer l'autre de ses besoins.

La rétroaction personnelle est une description du monde émotif du donneur, c'est une production personnelle du donneur, le receveur n'en est pas responsable.

La rétroaction est un outil d'apprentissage important en relation humaine. Une critique constructive peut aider un individu à améliorer sa communication. Pour se faire, la rétroaction doit être utilisable par le receveur, c'est-à-dire, qu'elle donne des informations justes et suffisantes par rapport à un comportement ou une attitude du receveur. La rétroaction évaluative est difficilement utilisable parce qu'elle ne contient pas suffisamment de données objectives. Une rétroaction descriptive isolé a une portée limitée. Elle prend plus de sens quand elle est accompagnée d'une rétroaction personnelle. La combinaison de la rétroaction descriptive et personnelle est utilisable par le receveur parce qu'elle donne une description du comportement et des effets de ce même comportement : « Tu as regardé ta montre trois fois en cinq minutes et je me suis senti de trop ». Cette combinaison permet d'exprimer les réactions ressenties chez le donneur à la suite d'un comportement de l'autre personne.

Pour être constructive, la rétroaction doit être spécifique plutôt que générale. Elle ne se situe pas au niveau des attitudes stables de l'autre personne, mais plutôt au niveau des événements concrets et des situations précises vécues avec quelqu'un. Par exemple : « Tantôt quand on a discuté des priorités des travaux d'entretien, tu as interrompu deux fois ceux qui

n'étaient pas d'accord avec toi, et je me suis senti forcé de penser comme toi » et non pas « Tu es un dominateur ».

De plus, la rétroaction doit porter sur des comportements qui peuvent être modifiables, sinon votre rétroaction risque d'être source de frustration pour la personne qui la reçoit. La rétroaction doit tenir compte à la fois des besoins de celui qui la donne et de celui qui la reçoit. Il se peut que l'autre ne soit pas prêt à recevoir la rétroaction et il vaut mieux respecter cela. L'impact positif de la rétroaction est proportionnel au degré de réceptivité de la personne à qui elle est communiquée. La situation idéale se manifeste lorsque la personne elle-même vous invite à lui communiquer une rétroaction sur un ou quelques aspects précis de son comportement. Vous pouvez aussi prendre l'initiative si vous la percevez ouverte à recevoir votre rétroaction et que vous vous sentez à l'aise de le faire.

La rétroaction doit être communiquée au moment opportun, habituellement le plus tôt possible après que le comportement en cause ait été manifesté. D'autres facteurs doivent être pris en compte, comme la disponibilité de l'autre de la recevoir, sa propre capacité de lui assurer du support au besoin, le temps disponible pour nous permettre d'intégrer ou non la communication de part et d'autre.

Pour être constructive, la rétroaction doit être validée par la personne qui la reçoit. La personne qui communique la rétroaction vérifie que le receveur a bien compris son message en lui demandant de le reformuler dans ses propres mots. Par leurs échanges, ils en arrivent à une perception commune de ce qui est effectivement communiqué.

Si nous communiquons bien entre nous, nous nous comprendrons mieux. Une communication claire élimine le doute et la méfiance. La majorité des conflits qui surviennent dans les coopératives résultent d'une mauvaise communication. Des petits problèmes prennent de grandes proportions parce que les personnes ne se parlent plus. Pour régler un conflit, il faut recommencer à communiquer.

6.9.16 Les dix ingrédients d'une rétroaction constructive

Faire porter la rétroaction sur le comportement de la personne plutôt que sur la personne elle-même, donc sur ce qu'elle fait plutôt que sur ce que nous croyons qu'elle fait.

Faire porter la rétroaction sur les observations plutôt que sur ses conclusions, donc sur ce que je vois plutôt que sur ce que je pense.

Faire porter la rétroaction sur une description plutôt que de porter un jugement de valeur.

Faire porter la rétroaction sur des comportements ayant trait à une situation précise, dans le « ici et maintenant » plutôt que sur des comportements dans le « ailleurs, il y a longtemps ». Exemple : « Tu ne nous a pas prévenu de ton absence à la réunion d'hier » au lieu de « Tu ne nous avises jamais ».

Faire porter la rétroaction sur un échange d'idées et d'informations plutôt que de formuler des conseils.

Faire porter la rétroaction sur une exploration d'alternatives possibles, plutôt que sur des réponses ou des solutions toutes faites.
Donner la rétroaction en fonction des besoins de la personne qui la reçoit plutôt qu'en fonction de la personne qui la donne.

Donner la rétroaction en fonction des capacités « d'en prendre » de la personne qui reçoit, plutôt qu'en fonction des capacités d'en donner de la personne qui fait la rétroaction.

Donner la rétroaction dans un moment et un lieu appropriés au partage d'informations personnelles.

Faire porter la rétroaction sur ce qui a été dit et fait plutôt que sur le pourquoi cela a été dit et fait.

Pour être constructive, une rétroaction doit :

- Être descriptive plutôt qu'évaluative;
- Être spécifique plutôt que générale;
- Tenir compte des besoins de la personne qui la reçoit;
- Porter sur des comportements modifiables;
- Être sollicitée plutôt qu'imposée;
- Être validée par la personne qui la reçoit.

6.9.17 Exercice

La rétroaction

Y a-t-il une personne à qui vous voudriez faire un commentaire négatif sur un comportement qu'elle a eu dans une situation précise, préférablement dans la coopérative?

A) Quel commentaire voudriez-vous lui dire?

B) S'agit-il d'une rétroaction évaluative, descriptive ou expérientielle?

C) Si c'était vous qui receviez ce commentaire, comment réagiriez-vous?

D) Transformez votre commentaire en rétroaction descriptive et expérientielle.

Descriptive : décrire le comportement ou l'attitude observée chez la personne

Expérientielle : communiquer le sentiment ou l'émotion que vous éprouvez face à son comportement, comment ce comportement vous affecte.

E) Quels sont vos besoins qui ont été brimés par le comportement de cette personne?

F) Quelle demande désirez-vous lui formuler pour améliorer la situation à l'avenir? Formulez votre demande en « Je ».

G) Comment réagiriez-vous au commentaire formulé en rétroaction descriptive et expérientielle s'il vous était adressé et quelle ouverture auriez-vous face à la demande formulée en « je »?

6.9.18 Exemple simple d'un cas fictif

La rétroaction

A) Y a-t-il une personne à qui vous voudriez faire un commentaire négatif sur un comportement qu'elle a eu dans une situation précise, préférablement dans la coopérative? Quel commentaire voudriez-vous lui dire?

Tu ne fais jamais le ménage de l'escalier quand c'est ta semaine. Quand vient mon tour la semaine suivante, j'ai le double d'ouvrage. Je suis pas mal tanné de cela.

B) S'agit-il d'une rétroaction évaluative, descriptive ou expérientielle?

C'est une rétroaction évaluative.

- C) **Si c'était vous qui receviez ce commentaire, comment réagiriez-vous?**

Je serais très insulté et je chercherais à me défendre, j'argumenterais, d'abord parce que ça n'est pas vrai que je ne le fais **jamais** mon ménage. Et j'en profiterais pour lui dire que je suis fatigué de l'entendre me marcher sur la tête avec ses souliers à talon...

- D) **Transformez votre commentaire en rétroaction :**

Descriptive : Tu n'as pas fait le ménage de l'escalier dans la semaine du 2 février, du 18 mars et la semaine passée.

Expérientielle : Je suis déçu.

- E) **Quels sont vos besoins qui ont été brimés par le comportement de cette personne?**

J'ai besoin de vivre dans un environnement propre et j'ai besoin de pouvoir partager cette responsabilité avec toi comme nous nous étions entendus à le faire.

- F) **Quelle demande désirez-vous lui formuler pour améliorer la situation à l'avenir? Formulez votre demande en « Je ».**

J'aimerais que tu respectes le calendrier de ménage que nous nous étions donné. Si tu es dans l'impossibilité de faire ton ménage et que personne de ton entourage ne le peut, avertis-moi et nous pourrions échanger nos semaines de ménage. Es-tu d'accord?

- G) **Comment réagiriez-vous au commentaire formulé en rétroaction descriptive et expérientielle s'il vous était adressé et quelle ouverture auriez-vous face à la demande formulée en « je »?**

Je reconnaîtrais que je n'ai pas fait mon ménage. Je ne me sentirais pas attaqué par ses paroles mais plutôt accueilli. Je l'assurerais que s'il m'arrivait encore de ne pas pouvoir faire mon ménage, je lui demanderais d'échanger nos semaines de tâches.

6.9.19 Comment gérer les désaccords?

Prévenir des conflits, c'est gérer les désaccords. Le tableau suivant vous fournit quelques règles pour gérer les désaccords par la rétroaction positive.

EXPRIMER UN DÉSACCORD	RÉAGIR À UN DÉSACCORD
Le moment approprié :	
<ul style="list-style-type: none"> - Être décidé à changer la situation; - Être prêt à travailler ensemble, avec l'autre, le comportement ou une autre idée; - Trouver le temps de discuter du problème; - Choisir un moment qui convient aux deux parties; - Évaluer la pertinence d'aborder le problème en groupe ou avec la personne; - Éviter de liguier le groupe contre une personne. 	<ul style="list-style-type: none"> - Être prêt à travailler ensemble, avec l'autre, le comportement ou une autre idée; - S'exprimer sur le moment choisi s'il ne vous convient pas, sans pour autant le reporter sans raison; - Proposer un moment qui vous convient mieux.
Communication :	
<ul style="list-style-type: none"> - Exprimer vos sentiments; - Décrire le comportement qui vous dérange et non la personne; - Décrire les effets du comportement; - Nommez vos besoins; - Éviter les « toujours » et les « jamais », soyez spécifique plutôt que général; - Adopter un ton neutre, sans agressivité, tout en restant authentique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se dire qu'il s'agit de différences dont il est question; - Se dire qu'il s'agit d'une description de votre comportement, ce que l'autre a observé, et non de votre personnalité en entier; - Écouter le point de vue exprimé sans vous défendre; - Essayer de comprendre le point de vue de la personne qui vous parle; - S'assurer d'avoir bien compris en reformulant; - Éviter de répondre par la critique; - Répondre par ses sentiments et ses besoins; - Éviter de profiter de ce moment pour faire part de vos propres critiques (jouer au ping-pong)
Enjeu :	
<ul style="list-style-type: none"> - Rechercher ensemble les pistes de solutions pour améliorer la situation; - Souligner le travail fait et remercier l'autre pour son temps et sa collaboration. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaître votre erreur et accepter un nouveau point de vue ou demander des précisions : - Fournir des informations pouvant clarifier la situation tout en utilisant le

	reflet; - Rechercher ensemble les pistes de solutions pour améliorer la situation; - Souligner le travail fait et remercier l'autre.
--	--

6.9.20 Pour éviter le commérage

Parmi les sources de différends et les facteurs qui favorisent l'escalade des conflits, on retrouve le commérage et l'influence de l'opinion négative d'une personne envers une autre. Afin d'éviter ces situations, voici un texte qui fait réfléchir.

Les trois questions de Socrate²²

Un jour, un homme se dirige vers Socrate pour lui donner une nouvelle.

L'homme dit : « Socrate, j'ai entendu quelque chose sur un de tes amis! »

Socrate répond : « Avant de me dire ce que tu as entendu, j'aimerais que tu répondes à trois questions. »

« Premièrement, **est-ce que tu es sûr de la véracité de ce que tu vas me dire?** » L'homme répond : « Non, je ne suis pas sûr puisqu'on m'a rapporté cette information. »

« Deuxièmement, **est-ce que c'est quelque chose d'utile pour que je poursuive ma route et ma vie?** » L'homme répond : « Non, ce n'est pas nécessairement utile comme information. »

« Troisièmement, **est-ce qu'il s'agit d'une information positive sur cette personne?** » L'homme répond : « Non, c'est plutôt très négatif. »

Socrate conclut donc ainsi : « Si ce que tu as à me dire n'est ni vrai, ni utile, ni positif, je ne veux pas connaître cette information. »

6.9.21 La communication non violente

La « communication non violente » (CNV) facilite la résolution de conflits dans la paix et à la satisfaction de chacun. Elle peut aussi permettre d'éviter qu'un léger désaccord entraîne un véritable conflit. Il s'agit, selon Marshall B. Rosenberg, son fondateur, d'un processus « qui propose une manière de

²² De sources inconnues.

penser et de communiquer renforçant notre capacité à nous lier aux autres et à nous-mêmes avec compassion ». ²³ Celui-ci la décrit en cinq étapes.

Exprimer nos propres besoins

En restant centré sur les besoins, nous évitons d'adopter un langage impliquant que l'autre a tort. Cependant, nous ne savons pas comment exprimer nos besoins. Nous sommes plus portés à critiquer, à insulter, à chercher qui a tort ou à formuler des analyses qui sont entendues par l'autre comme des reproches. Nous devons apprendre à exprimer clairement nos besoins. Les besoins sont des ressources nécessaires au maintien de la vie. Pour notre bien-être physique, nous avons besoin d'eau, d'air, de repos, de nourriture. Pour notre bien-être psychologique et spirituel, nous avons besoin de compréhension, de soutien, d'honnêteté et de sens. Les besoins sont différents des stratégies que nous prenons pour les combler. Nous avons tous les mêmes besoins mais nous ne prenons pas tous les mêmes stratégies pour les atteindre.

La première étape dans la résolution de nos différends est d'exprimer et de comprendre les besoins respectifs non comblés avant d'explorer des stratégies pour les satisfaire. Comprendre les besoins des autres ne signifie pas que nous renoncions à nos propres besoins. Les chances de combler les besoins de chacun seront meilleures si l'autre sent que nous allons porter de l'intérêt à nos besoins et à ses besoins.

Tenter de discerner les besoins des autres, indépendamment de la manière dont ils s'expriment

Un conflit peut se résoudre rapidement à partir du moment où chacune des parties peut dire de quoi l'autre a besoin. Cependant, un besoin n'est pas une stratégie. Il ne contient aucune référence à une action précise. Le besoin n'est pas lié à l'action spécifique d'une personne précise, qui est une stratégie pour combler le besoin. Exprimer un besoin ne consiste pas non plus à analyser les raisons pour lesquelles l'autre est comme il est, ni de ce qui s'est passé dans sa vie. Si une personne fait un diagnostic au sujet de l'autre, cela sera interprété comme une critique, comme un jugement et empêchera la résolution du conflit. « Dès l'instant où l'une des parties a l'impression que l'autre lui adresse une critique, un diagnostic ou une interprétation intellectuelle, (...) elle consacra son énergie à se défendre et à contre-attaquer plutôt qu'à trouver des solutions satisfaisant les besoins de tous. » ²⁴

²³ ROSENBERG, Marshall B., Nous arriverons à nous entendre, Éditions Jouvence, 2005, p. 9.

²⁴ ROSENBERG, Marshall B., Nous arriverons à nous entendre, Éditions Jouvence, 2005, p. 25.

Vérifier si les besoins sont entendus de manière exacte

Le fait d'exprimer un message ne signifie pas que l'autre l'a compris. Après avoir exprimé ses besoins, il faut s'assurer que l'autre a bien compris. Pour vérifier sa compréhension du message, on peut lui demander de le reformuler. Parfois, même si l'un exprime clairement ses besoins, l'autre n'arrive pas à l'entendre parce qu'il est trop envahi par sa souffrance pour entendre les besoins de l'autre.

Donner l'empathie dont les gens ont besoin pour entendre les besoins des autres.

La personne n'arrive pas toujours à bien exprimer ses besoins. Parfois, son message ressemble plus à un reproche. Il faut alors essayer de comprendre les besoins de l'autre derrière ses critiques, ses reproches et ses jugements. En étant empathique envers la personne, on peut mieux essayer de comprendre sa blessure et ses besoins.

Traduire les solutions ou stratégies proposées en langage d'action positif

Les parties ont exprimé leurs besoins respectifs et se sont reliés aux besoins de l'autre. Chacun a compris en profondeur les besoins de l'autre. Ils sont maintenant prêts à rechercher ensemble des stratégies qui permettent de répondre aux besoins de tous. Pour conclure l'échange, les parties énoncent les stratégies de manière claire et dans un langage d'action positif. Les parties ne disent pas ce qu'elles ne veulent pas, elles expriment ce qu'elles veulent. Un langage d'action consiste à formuler une demande en évitant tout langage qui ressemble à un reproche et en employant des verbes exprimant une action. Il est plus facile de régler les conflits quand chacun formule ses demandes dans le temps présent. « Plus nous savons de manière claire quelle réponse nous souhaitons obtenir ici et maintenant, plus rapidement nous avançons vers une résolution du conflit »²⁵.

²⁵ ROSENBERG, Marshall B., Nous arriverons à nous entendre, Éditions Jouvence, 2005, p. 39.

6.10 LES INTERVENANTS DES FÉDÉRATIONS

L'action de la Confédération québécoise des coopératives d'habitation et des fédérations en matière de conflits se situe surtout dans la prévention.

Les intervenants de la Confédération et des fédérations offrent des formations lors de colloques et d'assemblées générales et des formations sur mesure adaptées aux coopératives qui en font la demande. Ils informent les membres des coopératives par la revue *l'Écho-hop! d'habitation*, le site Internet du Mouvement, les publications locales, les mémos, la correspondance aux coopératives, la consultation téléphonique, etc. Ils outillent les membres par la production de documents et de matériel audio-visuel²⁶.

6.10.1 Les valeurs transmises par les intervenants

Les intervenants qui pratiquent l'approche coopératrice ne font pas que prôner les valeurs coopératives mais les intègrent dans l'exercice de leur travail auprès des coopératives d'habitation.

La prise en charge de la coopérative par ses membres est une des valeurs importantes que le mouvement coopératif en habitation met de l'avant. Elle s'accompagne bien sûr d'une prise en charge individuelle de son propre devenir. Les intervenants adhèrent à cette valeur. Aussi, ils écoutent, renseignent, forment, confrontent de façon constructive, etc., mais ne se substituent pas au membre ou au conseil d'administration et ne prennent jamais de décisions au nom de la coopérative qu'ils aident ou qu'ils accompagnent.

Les intervenants contribuent à ce que les coopératives agissent dans les règles de la démocratie et incitent les membres à développer le respect mutuel, l'entraide et la solidarité entre les membres.

²⁶ Guide pratique de gestion des coopératives d'habitation, Guide d'entretien préventif, Fiches d'information juridique, La Régie du logement de A à Z, Les disques compacts Modèles de règlements et politiques, Modèles d'outils, lettres et autres documents, etc.

7. CHAPITRE 5 - GÉRER LES CONFLITS

SOMMAIRE

- 7.1 EXERCICE**
- 7.2 ÉLÉMENTS DE COMPARAISON**
- 7.3 DES CONFLITS APPARAISSENT QUAND MÊME!**
- 7.4 STYLES DE RÉACTION AUX CONFLITS**
- 7.5 EN CAS DE CONFLIT DANS LA COOPÉRATIVE, QUE PEUT-IL ARRIVER?**
- 7.6 DES RÈGLES À SUIVRE POUR RÉSOUDRE UN CONFLIT**
- 7.7 APPROCHES ET MÉTHODES APPROPRIÉES**
- 7.8 QUI DOIT S'IMPLIQUER DANS LES RÉOLUTION DE CONFLITS?**
- 7.9 LES MEMBRES**
- 7.10 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**
- 7.11 EXERCICE**
- 7.12 CORRIGÉ DE L'EXERCICE**
- 7.13 LES INTERVENANTS DES FÉDÉRATIONS**
- 7.14 DÉMARCHE INDIVIDUELLE DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES**
- 7.15 LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES**
- 7.16 REMUE-MÉNINGS**
- 7.17 LEÇON D'UNE PETITE FILLE DE CINQ ANS**
- 7.18 QUELQUES RÈGLES DE BASE POUR PRENDRE DES DÉCISIONS SANS SE CHICANER**
- 7.19 LA NÉGOCIATION**
- 7.20 UNE ANECDOTE**
- 7.21 APPROCHES ALTERNATIVES**
- 7.22 LA MÉDIATION**
- 7.23 ÉTUDE DE CAS # 1**
- 7.24 ÉTUDE DE CAS # 2**
- 7.25 LE GRAND TEST DE L'APPROCHE COOPÉRATRICE**

7.2 ÉLÉMENTS DE COMPARAISON

Il y a des conflits dans ma coopérative

Deux coopératives ont répondu à l'exercice précédent dans le cadre d'un atelier sur la gestion de conflits. La première question a pas été posée à la coopérative # 2.

Vous pouvez comparer vos réponses avec les réflexions de ces deux coopératives.

Comment voir venir les conflits dans la coopérative? Comment percevoir les signes précurseurs de conflits?

- Selon l'attitudes des gens les uns envers les autres;
- Humeur agressive de membres;
- Rumeurs, cancans;
- La non-participation et le refus de participer aux corvées, comités, assemblées ou activités;
- Le non-verbal;
- Sabotage, obstruction, mauvaise intention;
- Ne pas saluer les autres membres;
- Climat de tension entre deux ou plusieurs personnes;
- Manque de respect dans le langage;
- Formation de clans pour défendre leurs intérêts personnels.

Comment gérer les conflits dans la coopérative?

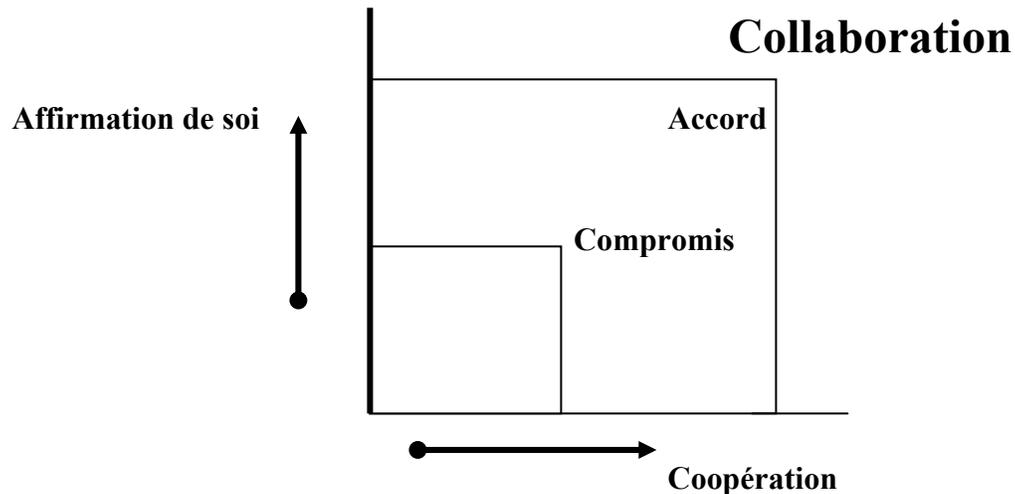
Coopérative # 1	Coopérative # 2
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier la source, la cause du conflit; - Ne pas embarquer dans les rumeurs, les cancans; - Rencontrer tous les membres pour clarifier les informations; - Rappeler le contrat de membre et les règlements de la coopérative; - Informer le conseil des situations conflictuelles; - Réunir les gens concernés pour en parler; - Faire appel à un médiateur lorsque le conflit est majeur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Parler avec l'autre; - Faire les vérifications nécessaires, valider, auprès des personnes concernées, les informations reçues avant d'agir; - Agir avec tact et diplomatie; - Vérifier nos perceptions; - Faire des rétroactions constructives; - Bien choisir ses mots, vérifier ce que l'autre en a compris; - Revenir au mandat de la coopérative; - Revenir au sens de la coopération; - Sortir le contrat de membre, les règlements et politiques au besoin; - Médiation, faire intervenir une tierce personne pour aider à régler le conflit (facilite les échanges entre les parties, aide à la procédure); - Faire intervenir quelqu'un de l'extérieur pour des solutions techniques (exemple, - problème de stationnement : un technicien qui propose un plan ou des panneaux d'identification des stationnements); - Respecter l'entente intervenue entre les parties.

7.3 DES CONFLITS APPARAISSENT QUAND MÊME!

La coopérative, le conseil, les comités et les membres ont mis en place tous les éléments favorisant l'harmonie et la bonne entente. Cependant, puisque nous sommes tous différents, avec des croyances, des expériences de vie, des intérêts différents, etc. et que les conflits sont des manifestations normales du fonctionnement de groupe, il est à prévoir que nous aurons à vivre quand même des conflits dans nos coopératives.

7.4 STYLES DE RÉACTION AUX CONFLITS

On peut analyser le comportement des personnes dans des situations de conflits en fonction de deux axes : l'affirmation de soi et la coopération.



Selon la place que la personne occupe sur l'axe de l'affirmation de soi et sur l'axe de la coopération, elle réagit aux conflits de façons différentes :

L'évitement, la personne cherche à éviter le conflit;

La compétition, la personne cherche à satisfaire ses besoins sans se préoccuper des besoins de l'autre, elle rivalise;

L'accommodation, la personne cède, elle cherche à satisfaire les besoins de l'autre sans tenir compte de ses propres besoins;

Le compromis, la personne cherche une solution qui pourra satisfaire partiellement les besoins des deux parties;

La collaboration, la personne cherche à collaborer avec l'autre en vue de satisfaire pleinement les besoins des deux parties.

7.5 EN CAS DE CONFLIT DANS LA COOPÉRATIVE, QUE PEUT-IL ARRIVER?

L'affrontement entre les parties s'intensifie et se poursuit jusqu'à ce que l'une des parties neutralise l'autre et lui fasse perdre la face. C'est une lutte de pouvoir.

On peut décider de ne rien faire pour régler le conflit et espérer que le temps arrangera les choses; il le fait rarement! Le conflit s'installe à demeure et vient empoisonner le climat de la coopérative (méfiance, stratégie de compétition, comportements défensifs, etc.).

Les parties peuvent soumettre leur différend au jugement d'une autorité comme un juge, un arbitre ou le conseil d'administration pour qu'il tranche en faveur de l'une ou l'autre de celles-ci. Cette façon de faire prive les parties de leur pouvoir de

décider elles-mêmes de l'issue du différend et laisse des frustrations qui entraîneront sûrement d'autres manifestations du conflit.

Si la situation s'aggrave au point de déranger la jouissance des lieux, le conseil d'administration peut demander à la Régie du logement d'intervenir pour expulser l'une des parties ou les deux.

L'évitement, l'affrontement ou la contrainte ne sont pas rentables, ni efficaces. Ils ne règlent pas totalement ni de façon permanente les conflits et laissent le tissu social effrité.

Pour régler les conflits efficacement, il faut reconnaître qu'il existe une situation conflictuelle et avoir la volonté de la régler; remettre en question les suppositions, ne pas embarquer dans les rumeurs et les cancans, favoriser la discussion sur les raisons réelles du conflit, essayer de comprendre la situation et utiliser les moyens appropriés.

Il n'y a pas de remède miracle à appliquer pour toutes les situations conflictuelles. La coopérative doit choisir une approche appropriée à la situation.

7.6 DES RÈGLES À SUIVRE POUR RÉSOUDRE UN CONFLIT

Quand les individus concernés entrent en contact pour régler une situation, ils doivent respecter certaines règles s'ils espèrent des résultats positifs :

Ne pas confondre la personne avec le problème. On s'attaque aux problèmes, pas aux individus;

On laisse chaque partie s'exprimer sans l'interrompre;

On évite de blâmer ou d'insulter les autres;

On donne une rétroaction constructive, de façon descriptive plutôt qu'évaluative et sans porter de jugement.

7.7 APPROCHES ET MÉTHODES APPROPRIÉES

Selon la nature du conflit, on peut baser la démarche sur :

Le pouvoir public

Dans les cas de harcèlement, de violence, de menaces à la sécurité des personnes, de trafic de drogues, de mauvais traitements infligés aux enfants ou autres situations représentant des infractions pénales ou criminelles, on doit alors faire appel aux services publics compétents (la police, le Directeur de la protection de la jeunesse (DPJ), etc). Dans une situation semblable, il n'appartient évidemment pas à la coopérative de régler les conflits associés à de tels actes. D'ailleurs la

dénonciation de tels gestes relève normalement des personnes qui en sont des témoins directs et non du conseil d'administration. Ainsi, si un membre entend son voisin subir des voies de faits de la part d'un autre membre, il ne communique pas avec le conseil d'administration, il dénonce la situation à la police.

Les règles et normes applicables

On règle les conflits en s'appuyant sur les règles et les règlements. Les membres s'attendent à ce que le conseil ou l'assemblée décide qui a raison. Si le différend porte sur une infraction à un règlement, parfois il suffit de rappeler le contenu de celui-ci pour que les parties comprennent et que le conflit soit désamorcé.

Les intérêts, les besoins

La position adoptée par chacune des parties impliquées repose sur leurs intérêts propres. On règle les conflits en réconciliant les deux parties autour d'une solution qui convient à tous. Cette démarche vise à réconcilier les parties impliquées dans un conflit. On encourage les gens à écouter les autres et à comprendre les intérêts qui les ont poussés à adopter leur position respective. C'est ce qu'on appelle la démarche axée sur les intérêts.

7.8 QUI DOIT S'IMPLIQUER DANS LA RÉOLUTION DE CONFLITS?

Les parties impliquées doivent tenter de résoudre le conflit entre elles par le dialogue et la recherche de solutions.

Si le conflit concerne la coopérative ou risque d'avoir un impact sur la coopérative, le conseil ou un délégué de celui-ci peut aider les parties à trouver une solution. Selon la nature et l'ampleur du conflit, de même que les compétences des administrateurs en matière de gestion de conflit, les parties ou la coopérative peuvent faire appel à une ressource extérieure au besoin.

7.9 LES MEMBRES

L'approche coopératrice inspire aux membres le désir de régler eux-mêmes leurs propres différends avant qu'ils ne prennent de l'ampleur. Cela implique que les membres sont prêts à s'exprimer, à s'écouter et à essayer de se comprendre mutuellement afin de trouver ensemble une solution. Ils mettent en pratique les apprentissages réalisés dans les premières parties de la présente formation.

Les personnes peuvent alors utiliser l'écoute active, la communication non violente, la résolution de problèmes, la négociation directe, etc. pour tenter de régler elles-mêmes leurs différends. Elles se rencontrent pour échanger, communiquer ou négocier entre elles sans intermédiaire.

7.10 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Selon la nature des difficultés rencontrées, le conseil d'administration peut être sollicité afin d'aider à régler un conflit. Il doit alors agir dans les limites de ses pouvoirs, dans le respect des lois et des règlements et politiques de la coopérative, et, bien sûr, dans les limites de ses compétences en matière de règlement de conflits.

Le conseil doit d'ailleurs bien prendre garde de bien considérer ce qui relève de sa compétence et de ses fonctions de ce qui n'en relève pas. En effet, le conseil d'administration est bien souvent, en raison de sa position d'autorité, sollicité afin d'intervenir dans le règlement de différends qui ne relèvent pas de son mandat de gestion des affaires courantes de la coopérative, comme par exemple dans des conflits de nature purement personnelle entre deux membres. Le conseil doit alors se demander s'il est utile et adéquat d'intervenir et jusqu'où il peut se permettre de le faire, le cas échéant.

Les membres du conseil (et toute personne par ailleurs) doivent aussi toujours se souvenir qu'**on ne s'improvise pas médiateur**. Un médiateur est un expert ayant suivi une formation en médiation et possédant une expertise technique en cette matière. On ne s'improvise pas médiateur simplement parce que l'on a suivi une formation d'introduction sur le sujet et que l'on considère posséder des aptitudes et un talent naturels en cette matière. Il faut également garder à l'esprit qu'une personne mal outillée pour intervenir dans un conflit risque de l'envenimer et qu'un conflit mal résolu risque de réapparaître de la même manière ou sous une autre forme.

Il est donc important de connaître nos limites. Lorsque le conflit dépasse notre capacité à intervenir et que tous les moyens en notre possession ont été mis de l'avant pour résoudre la problématique, il faut avoir le réflexe de recourir à une ressource externe experte pour aider à dénouer l'impasse (médiateur, facilitateur).

Le rôle du conseil dans la résolution de conflits

Instaurer un climat propice à la résolution de conflits et à la collaboration;
Inspirer les membres en favorisant la communication dans la coopérative;
Inviter les personnes à régler leurs différends;
Se fonder sur les règlements et les politiques applicables et exercer les pouvoirs que lui accorde la loi pour intervenir dans certaines situations;
S'occuper des conflits qui concernent la coopérative;
Référer à des intervenants lorsque nécessaire.

7.11 EXERCICE

Les conflits qui concernent le conseil d'administration

Ce ne sont pas tous les conflits dans la coopérative qui concernent le conseil d'administration. Certains conflits relèvent de la vie privée et doivent être réglés par les personnes concernées. D'autres demandent l'appui d'une ressource extérieure à la coopérative.

Les membres de la *Coopérative les meilleurs amis du monde* ont déversé leurs conflits sur le bureau du conseil d'administration, lui demandant d'agir. Le conseil d'administration considère qu'il n'a pas à intervenir dans tous ces conflits. Il a classé les conflits en quatre piles.

Dans « vie privée », le conseil place les conflits dans lesquels il n'interviendra pas directement. Dans ces situations, il invitera plutôt les membres à tenter de régler par eux-mêmes leurs différends.

Dans « gestion associative », le conseil place les conflits qui étaient d'ordre privé au départ et qui ont fini par avoir des répercussions dans la vie associative. Il place aussi les conflits qui concernent les individus, non pas au plan personnel mais en tant que membre de la coopérative; par exemple : problèmes de structure, de pouvoir, de circulation d'information, de participation, etc. Il place aussi les conflits dans lesquels il est directement concerné et les conflits où il estime que les parties auront besoin de son aide et qu'il sait avoir la compétence pour le faire.

Dans « gestion immobilière », le conseil place les manquements aux obligations de locataires envers la coopérative ou envers les autres locataires; par exemple : troubles de mauvais voisinages, problèmes de stationnement, retard de loyer, priorisation des travaux d'entretien, etc.

Dans « référer à d'autres instances », le conseil place les situations qui vont au-delà de ses compétences en résolution de conflits ainsi que les situations qui concernent d'autres instances comme la police, la Direction de la protection de la jeunesse, etc.

Dans les situations où le conseil n'est pas directement concerné ou n'a pas été témoin, il invite les personnes concernées à faire leurs démarches auprès de ces instances.

Voici ce que le conseil a trouvé sur son bureau

Madame Jeanne accuse sa voisine d'avoir des enfants trop bruyants et de ne pas être capable de les contrôler. La voisine accuse Madame Jeanne d'avoir des adolescents qui font la fête dès que leur mère quitte la maison. Les deux s'accusent mutuellement de se manquer de respect et d'être incapables de communiquer poliment.

Monsieur John vient de s'acheter une voiture et n'a pas encore de stationnement. En fait, le conseil d'administration lui a annoncé qu'un stationnement se libèrera dans trois semaines et que d'ici là, il devra se stationner dans la rue. Monsieur John a utilisé le stationnement de Madame Boisclair. Au début, Madame n'a pas osé riposter. Puis elle lui en a parlé doucement sans résultat. Monsieur est plutôt musclé et n'est pas du genre à se laisser marcher sur les pieds. Madame porte plainte au conseil d'administration.

Madame Justine et Madame Élyse se sont rendues au bingo ensemble la semaine dernière. Madame Élyse avait presque terminé de remplir sa carte quand Madame Justine l'a accrochée en prenant son verre de coke et a fait tombé toutes les pièces. Madame Élyse n'a pas pu crier « Bingo ». Depuis cet incident, elles ne se parlent plus.

Les enfants de Madame Julie jouaient dans la cour avec les enfants de Madame Josée. Le plus vieux de Madame Julie a frappé le garçon de Madame Josée. Celle-ci est apparu dans la cour et a disputé le plus vieux de Madame Julie. Madame Julie est arrivée à son tour et la chicane a commencé entre les mères.

Madame Caroline a entendu son voisin battre son enfant hier soir et ce n'est pas la première fois que cela arrive. Elle décide de porter plainte au conseil d'administration.

Monsieur Hector n'a pas payé son loyer depuis 2 mois. Le conseil a pris entente avec Monsieur Hector pour qu'il paie son loyer mais il n'y est pas arrivé. Il dit que le conseil devrait être plus compréhensif, qu'une coopérative ça existe pour aider le monde, etc.

Monsieur Charles s'est fait crever un pneu dans le stationnement de la coopérative. Un membre du comité de sélection n'a pas déclaré un conflit d'intérêt et a participé à la sélection de son frère. Les membres de la coopérative l'ont appris. Ils ont à son égard des reproches sévères et réclament sa démission du comité.

Deux membres du comité d'entretien sont incapables de travailler ensemble. Dans les réunions du comité, l'un s'oppose systématiquement à ce que propose l'autre. Chacun d'eux veut diriger les travaux que le comité a à entreprendre.

Vie privée	Gestion associative	Gestion immobilière	Référer à d'autres instances

7.12 CORRIGÉ DE L'EXERCICE

Les conflits qui concernent le conseil d'administration

Vie privée	Gestion associative	Gestion immobilière	Référer à d'autres instances
<p>C Cette situation ne concerne pas la coopérative. Le conseil recommande simplement aux deux dames de se parler et d'essayer de s'entendre.</p>	<p>H Cette situation concerne le conseil d'administration. Il doit intervenir et faire respecter sa politique de sélection. Le membre du comité de sélection qui n'a pas déclaré être en conflit d'intérêts doit être réprimandé. Le conseil avise les membres qu'il a pris les mesures appropriées et les invite au calme.</p> <p>I Le conseil veille à ce que les comités puissent travailler en harmonie. Il invite les membres à se parler et à tenter de régler leurs différends. Il peut les convoquer pour faciliter leur communication ou demander l'aide d'un facilitateur ou d'un médiateur si les deux parties sont d'accord pour entreprendre une démarche. Si cela est préférable, le conseil peut veiller à placer les deux membres dans des comités différents.</p>	<p>A Le conseil invite les membres à se parler et à trouver un terrain d'entente. Si les membres en sont incapables, le conseil peut les rencontrer tous les deux afin d'aider les membres à comprendre la situation et à trouver des solutions. Il peut aussi faire appel à des ressources extérieures pour faciliter la communication entre les parties. Les membres sont invités à prendre un engagement de bon voisinage. Si les choses ne se règlent pas et que le conflit dégénère, le conseil peut utiliser la Régie du logement en dernier recours.</p> <p>B Le conseil d'administration doit faire respecter les obligations des locataires. Le conseil lui rappelle qu'il lui avait demandé de se stationner dans la rue pour les trois prochaines semaines et lui interdit de se stationner dans le stationnement d'autres locataires.</p> <p>F Le conseil doit intervenir devant la Régie du logement.</p>	<p>E Madame n'a pas à porter plainte au conseil d'administration. Elle a le devoir de porter plainte au Directeur de la protection de la jeunesse.</p> <p>G Monsieur Charles doit porter plainte à la police.</p>

Il y a des conflits dont la coopérative doit se mêler et des conflits qui ne la concernent pas. Les problèmes familiaux, les problèmes relevant des services sociaux ou de santé doivent être laissés aux organismes spécialisés. Les cas de vol ou de vandalisme relèvent pour leur part de la police.

Cependant, la coopérative peut avoir une pratique de tolérance zéro face à la violence; dans les assemblées, on se parle avec respect, etc. A priori, les conflits de personnalité entre les membres ne concernent pas la coopérative. Cependant, la coopérative peut envoyer un message clair aux deux parties les invitant à régler leurs problèmes et de faire en sorte que ceux-ci ne nuisent pas aux affaires et au climat de la coopérative. Le conseil peut limiter l'impact de ces conflits en n'affectant pas ces personnes au même comité et en choisissant comme responsables de comité des personnes rassembleuses.

7.13 LES INTERVENANTS DES FÉDÉRATIONS

Dans les situations de conflits que vivent les coopératives, les intervenants des fédérations se doivent toujours d'agir à l'intérieur des limites des mandats qui leur sont confiés, que ce soit comme gestionnaires, comme formateurs ou comme médiateurs ou facilitateurs si leurs services sont requis à cette fin précise. Ils mettent de l'avant les valeurs coopératives, invitent les parties à se parler pour régler leurs différends et rétablir les liens. Ils évitent les interventions qui pourraient aviver les litiges, demeurent neutres et impartiaux.

Ils transmettent les renseignements pertinents quand ils constatent que le conflit origine d'une mauvaise connaissance ou d'une mauvaise compréhension du fonctionnement coopératif, des règlements, des politiques, etc. Ils veillent à ne pas prendre la place de ceux qui sont concernés par les conflits. Ils présentent clairement les limites de leur intervention, spécifient leurs champs d'expertise et réfèrent aux ressources appropriées en cas de besoin.

L'intervenant qui agit comme facilitateur est un moyen, une opportunité pour que les parties trouvent elles-mêmes leurs solutions. Il clarifie les attentes des membres face à la démarche et envers lui.

7.14 DÉMARCHE INDIVIDUELLE DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES²⁷

Plusieurs moyens s'offrent à vous pour tenter de régler vos différends avec l'autre partie : l'écoute active, la communication non violente, etc.

²⁷ Méthodes de résolution de problèmes, Démarche individuelle, est un outil proposé par le Centre St-Pierre, 1212, rue Panet, Montréal (Québec) H2L 2Y7.

Voici une démarche individuelle de résolution de problèmes que vous pouvez suivre étape par étape.

Première étape : Faire le point pour soi-même

Identifier la personne avec laquelle j'ai à régler une situation, un désaccord.
S'il y en a plusieurs, je choisis celle qui est la plus dérangeante.
Préciser pour moi-même ce qui me fait réagir, c'est-à-dire, les paroles, les gestes, les remarques qui m'ont dérangé et ont qui causé un désaccord.
Identifier des faits objectifs (quoi? qui? quand? où?)
Préciser pour moi-même les sentiments que j'ai eus face à cette situation.
Décider si je veux tenter de régler cette situation avec l'autre personne, c'est-à-dire si je suis prêt à lui parler et à l'écouter.

Note sur la première étape

Procéder à la première étape comporte en soi des avantages, même si l'on décide d'attendre ou de ne pas poursuivre plus loin. Cela peut en effet contribuer à nous aider à clarifier pour nous-mêmes la situation et à maintenir nos émotions sous contrôle.

Deuxième étape : Faire la démarche vis-à-vis l'autre.

Informez clairement l'autre de mon désir de régler cette situation et vérifiez si l'autre est prêt. Je dois alors poser la question clairement et directement.

Si la réponse est positive, je passe à la deuxième partie. Si la réponse est négative, il est préférable d'attendre et d'arrêter la démarche à ce moment-là.

La méthode DESC

Décrire

Je décris à la personne les comportements ou les faits qui m'ont déplu. Il faut alors être clair et précis.

On procède alors à la deuxième étape seulement si nous nous entendons tous les deux sur les faits, si l'autre reconnaît avoir fait ou dit telle chose, si elle s'en souvient. Si l'autre personne nie les faits, il est préférable d'arrêter la démarche.

Exprimer

J'exprime à l'autre ce que j'ai ressenti dans la situation que j'ai décrite ou ce que je ressens encore.

Je parle en utilisant le « JE ».

J'écoute la réaction de l'autre face à ce que je lui dis.

Spécifier

Je spécifie quel changement j'aimerais que l'autre personne fasse.

Je dois être précis donc exprimer clairement les actions que j'aimerais voir cesser et celles que j'aimerais voir s'installer.

Je peux demander UN changement, pas dix à la fois.

Conséquences

J'exprime à la personne les conséquences que ce changement pourrait contribuer à apporter en mentionnant les avantages et les désavantages en découlant.

À cette étape, il est possible d'entamer une recherche de solutions, une négociation pour trouver une réponse satisfaisante pour les deux personnes.

Notes sur la deuxième étape

La deuxième étape est souvent difficile. Je peux me sentir mal à l'aise; je peux douter de l'efficacité de cette méthode; je peux avoir peur des résultats...

Apprendre à « régler des situations » avec les autres, c'est acquérir une nouvelle habitude et cela peut demander de l'expérimenter plusieurs fois avant de se sentir vraiment à l'aise.

Cette méthode est applicable lorsqu'il y a une relation significative et régulière avec la personne concernée. Lorsqu'il y a un rapport de pouvoir entre les deux personnes, d'autres facteurs doivent être analysés pour établir la stratégie de résolution des conflits.

7.15 LA RÉOLUTION DE PROBLÈME

La résolution de problème consiste à essayer de trouver un règlement qui concilie les intérêts et tient compte des besoins de chacune des parties. Le conflit est défini comme un problème commun et tous coopèrent pour trouver une solution satisfaisante pour chacun d'eux.

D'abord, le processus de résolution de problème suppose un échange franc et honnête d'informations concernant les faits, les besoins et les sentiments de chacun.

Chaque partie s'efforce de voir l'autre du point de vue de la partie adverse et essaie de découvrir les besoins de l'autre qui devront être satisfaits par la résolution du conflit.

On définit tout d'abord le problème par un effort conjoint de façon à ce que sa définition repose sur des faits reconnus par tous et non sur la perception biaisée de chacune des parties. On prend le temps d'étudier le problème avant de sauter à la solution.

Le problème doit être formulé de façon précise en se référant à des situations spécifiques et concrètes plutôt qu'à des principes abstraits et des généralités.

Examiner les positions et les objectifs de chacun pour déterminer les éventuels points communs et les divergences.

Les parties travaillent ensemble à trouver les différentes solutions possibles (remue-méninges, sans jugement sur les idées). Si cela n'est pas possible de le faire ensemble, chaque partie prépare et propose plus d'une solution acceptable qui pourra être bonifiée conjointement par la suite.

On s'assure que les solutions proposées soient :

- **Pertinentes** : c'est-à-dire qu'elles règlent le problème;
- **Réalisables** : c'est-à-dire que les parties ont les ressources nécessaires et suffisantes pour les réaliser, et;
- **Acceptables** au plan des valeurs.

Les parties cherchent à atteindre un consensus entourant le choix de la solution pour obtenir une réelle adhésion à la solution choisie.

7.16 REMUE-MÉNINGES

Si votre comité traverse des difficultés et que les membres désirent trouver ensemble les moyens de régler les problèmes rencontrés, vous pouvez utiliser cet outil simple qui stimulera votre créativité.

Le remue-méninges ou tempête d'idées (ou brainstorming) est un processus structuré, sans être trop formel, utilisé par des groupes pour identifier leurs problèmes ou pour les résoudre. Il consiste pour les membres qui participent à une session de remue-méninges d'exprimer leurs inquiétudes, d'émettre des idées, de formuler des propositions, etc. dans un climat réceptif, mais tout de même discipliné.

Le déroulement du remue-méninges, pour être efficace et dynamisant, doit respecter les six règles suivantes :

- Toutes les idées, même les plus farfelues, sont notées, aucune critique n'est permise sur les idées exprimées. L'évaluation viendra plus tard;
- Tout doit être fait pour maximiser la qualité des idées énoncées;

- Aucune évaluation ou jugement ne doit être fait pendant le déroulement du remue-méninges;
- Une seule idée est présentée à la fois par membre jusqu'à ce que toutes les idées aient été avancées;
- La présentation d'idées qui s'appuie sur d'autres idées déjà avancées doit être encouragée. Les idées énoncées inspirent de nouvelles idées;
- Chaque idée avancée doit être transcrite au fur et à mesure sur de grandes feuilles à la vue de tous.

Une fois le remue-méninges terminé, les membres examinent les idées énoncées, en évaluent la pertinence, la faisabilité, etc. et choisissent les idées qui répondent le mieux à leurs besoins.

7.17 UNE LEÇON D'UNE PETITE FILLE DE CINQ ANS

Il y a quelques mois à la télévision, il y avait une petite fille de cinq ans qui vivait beaucoup de conflits avec sa sœur cadette. Une psychologue a alors enseigné à la petite fille comment régler ses différends avec sa sœur sans cris ni morsures, simplement en communiquant. Elle lui a appris la technique suivante.

Quand tu	<i>agis de cette façon ou que tu fais cela</i>
Je me sens	<i>de telle façon, comme ça (un sentiment)</i>
Parce que	<i>la raison de mon sentiment (un besoin)</i>
J'aimerais	<i>formulation d'une demande à l'autre de façon claire</i>

Si cette petite fille a pu intégrer cette approche et l'utiliser pour obtenir un climat plus harmonieux, nous pourrions peut-être nous aussi en tirer avantage. Au lieu d'adopter un mode de communication accusateur, essayons plutôt de déterminer ce qui nous irrite dans les agissements de l'autre et de lui communiquer notre besoin.

Par exemple, au lieu de :

dire « J'haïs assez cela quand tu me coupes la parole »
ou de ne rien dire du tout et de « broyer du noir »,

Essayons la technique de la petite fille.

Quand tu	me coupes la parole lors des réunions du conseil d'administration
Je me sens	en colère
Parce que	je tiens à exprimer mon opinion sur le sujet
J'aimerais	que tu me laisses terminer mon point avant de prendre la parole.

Voici un truc simple et efficace, essayons de le mettre en pratique!

7.18 QUELQUES RÈGLES DE BASE POUR PRENDRE DES DÉCISIONS SANS SE CHICANER²⁸

Les différences d'opinion sont une richesse et non une entrave. Elles sont naturelles et souhaitables. Il faut chercher à les approfondir car elles peuvent aider à faire émerger une décision.

Même si vous n'avez pas une opinion semblable, vous avez quelques dénominateurs communs : vous êtes membre du même groupe et êtes en accord avec ses objectifs.

Chacun des membres est invité à s'engager dans le processus de prise de décision. Pour ce faire, le processus se déroulera dans un esprit d'ouverture et de créativité, tout le contraire de la censure. Il doit également régner un souci d'apprentissage au sein du groupe.

Avoir en sa possession un large éventail d'informations et d'opinions augmente les chances de se donner des solutions appropriées à la situation.

L'expression de son opinion passe par l'écoute des autres et la compréhension de leur point de vue.

Il ne doit pas y avoir de gagnants et de perdants.

Il ne faut pas changer d'idée uniquement pour :

- éviter une confrontation;
- parvenir rapidement à un accord;
- mettre fin au débat;
- conserver l'harmonie.

Lorsque le groupe n'arrive vraiment pas à s'entendre sur un sujet donné, il est préférable de prévoir un autre moment de discussion.

La prise de décision est facilitée lorsque l'on dispose de documents de travail présentant tous les aspects de la question (avantages et désavantages). Ces documents doivent être accessibles à tous et toutes.

Chacun doit avoir l'occasion de bien se préparer avant la réunion.

Chacun doit disposer d'une période de temps suffisamment longue pour s'exprimer.

²⁸ Fiche produite par le secteur Promotion communautaire du Centre St-Pierre, 1212, rue Panet, Montréal (Québec) H2L 2V7.

Vous ne devez pas hésiter à recueillir diverses opinions (celles des employés, des membres, des bénévoles, etc.) pour vous aider à cerner la question. Soyez prudents lorsqu'un accord semble survenir trop aisément et rapidement. Vous devez vérifier auprès de chacun la perception du problème et l'acceptation de la solution proposée. Les raisons du choix doivent être complémentaires.

7.19 LA NÉGOCIATION

La négociation est souvent perçue comme une compétition où en bout de piste, il y a un gagnant et un perdant. « L'on croit que chaque gain obtenu dans une négociation doit l'être aux dépens de l'autre et que le succès ou l'échec de la négociation ne peut être mesuré qu'en fonction des pertes et gains respectifs de chacun. »²⁹

La négociation compétitive est caractérisée par des positions fermes et l'utilisation de menaces, de chantage, de tactiques pas toujours loyales, etc. Une négociation de ce type entraîne une plus grande détérioration des relations entre les parties. Elle n'est donc pas recommandée dans les coopératives d'habitation. Par contre, dans les années 1950, une nouvelle approche de négociation fait son apparition. Il s'agit de la négociation coopérative ou négociation raisonnée.

La négociation raisonnée est aussi appelée la négociation gagnant-gagnant. « La meilleure façon d'obtenir satisfaction de nos intérêts à l'occasion d'une négociation est de trouver une alternative qui satisfasse aussi ceux de l'autre partie de la table. Si l'on veut que l'autre accepte notre proposition, celui-ci devra être convaincu que ses propres intérêts seront mieux satisfaits par un oui que par un non. »³⁰

Dans la négociation raisonnée, les parties se concentrent sur les intérêts en jeu plutôt que sur les positions de chacune. Les intérêts, ce sont les préoccupations, les besoins, les désirs, les espoirs et les craintes qui motivent les positions, les demandes et les arguments. Chaque partie recherche la satisfaction de ses intérêts.

Il vaut mieux imaginer un grand choix de moyens de satisfaire les intérêts de chacune des parties, avant de prendre une décision. Plus on invente d'options, plus on se donne l'occasion de trouver une solution adéquate pour résoudre nos différends. On prévoit aussi des alternatives. Comme le disait Lee Iacocca, ex-président de l'entreprise automobile Chrysler : « Ne prenez jamais une décision sans avoir au moins le choix entre vanille et chocolat. S'il y a plus d'un million de dollars en jeu, ce serait une bonne idée d'avoir aussi la fraise. »³¹

²⁹ Jean H. Gagnon, *Mieux négocier, un guide complet à l'intention des professionnels, des dirigeants et des gestionnaires*, Éditions Yvon Blais, 2005, p. 2

³⁰ *Ibid*, p. 8.

³¹ *Ibid*, p. 185.

Les conditions de succès d'une négociation :

- Respect et reconnaissance des personnes;
- Respect et reconnaissance des rôles et des responsabilités de chacune des parties;
- Bonne communication entre tous les intervenants associés à la négociation;
- Climat de confiance;
- Transparence et souci d'équité;
- Identification des problèmes à résoudre et des changements souhaités;
- Prise en compte des intérêts des parties;
- Recherche de solutions novatrices;
- Référence à des critères objectifs ou à des indicateurs de mesures relatifs aux solutions retenues.

7.20 UNE ANECDOTE

Jean H. Gagnon, dans le cadre de son ouvrage *Mieux négocier, un guide complet à l'intention des professionnels, des dirigeants et des gestionnaires*³², explique que très souvent l'objectif du négociateur est d'obtenir plus de gains que l'autre, autrement dit, de gagner la négociation. Dans cette dynamique, chaque gain de l'un est obtenu aux dépens de l'autre. Cette conception du résultat de la négociation confine les parties à négocier sur la base de leurs positions de départ. Pour illustrer ses propos, il raconte l'anecdote suivante.

« Vous arrivez dans une pièce où vos deux jeunes adolescentes se disputent amèrement la seule orange qui reste dans la maison.

Pour mettre fin à ce différend, vous décidez de prendre une décision à la Salomon. Vous prenez l'orange, la coupez en deux et en remettez la moitié à chacune des demoiselles.

Y a-t-il solution plus équitable qu'un partage égal de l'orange convoitée entre les protagonistes?

Vous vous apercevez ensuite que l'une enlève et jette l'écorce de l'orange pour manger la chair alors que l'autre pèle l'orange, jette la chair, découpe l'écorce en minces lanières et utilise ensuite le zeste ainsi obtenu comme ingrédient pour une recette de gâteau.

³² Jean H. Gagnon, *Mieux négocier, un guide complet à l'intention des professionnels, des dirigeants et des gestionnaires*, Éditions Yvon Blais, 2005, p. 6.

La solution que vous avez choisie et imposée vous apparaît-elle toujours la plus adéquate?

Bien qu'anodin, cet exemple illustre bien le fait qu'il est possible de beaucoup mieux réussir une négociation si nous prenons le temps de bien rechercher et de comprendre les intérêts et les besoins des protagonistes avant de proposer une solution de compromis ou de partage, comme celle de trancher l'orange en deux comme compromis à la demande de chacune d'avoir l'orange au complet. »

7.21 APPROCHES ALTERNATIVES

La coopérative peut avoir recours à des tiers indépendants et impartiaux : un aviseur, un facilitateur ou un médiateur. L'aviseur est un tiers en qui les parties ont confiance et à qui elles demandent une opinion experte, indépendante et impartiale sur le sujet de leur différend. Les parties sont libres de donner suite à ses recommandations.

Le facilitateur est un tiers qui intervient en vue de faciliter le rapprochement et les échanges entre les parties pour qu'elles puissent arriver à un règlement à l'amiable.

Le médiateur est un tiers qui aide les personnes en litige à identifier leurs problèmes et les habilite à les résoudre de façon mutuellement satisfaisante.

7.22 LA MÉDIATION

Quand les parties en conflit n'arrivent pas à trouver une solution au différend et qu'on ne peut régler le problème à l'interne, on peut faire appel à une ressource externe et neutre. La *Loi sur les coopératives* (articles 54.1 et 221.2.1) exige que les coopératives d'habitation intègrent dans leurs règlements internes des modalités de recours à la médiation.

La médiation peut être définie comme le processus par lequel les personnes impliquées dans un différend ont recours à l'intervention d'un tiers neutre et impartial dans le but de les aider à trouver une solution négociée au conflit qui les oppose. Le rôle du médiateur consiste surtout à permettre aux parties, par son soutien, ses interventions et l'encadrement qu'il leur procure, de se construire une vision différente du conflit qui les oppose, de manière à canaliser leurs efforts dans une voie de recherche commune de solution.

Les coopératives d'habitation font de plus en plus appel à la médiation pour régler leurs conflits à l'amiable. La médiation aide les parties à trouver leurs solutions aux conflits, favorise des relations plus harmonieuses et permet de retisser des liens sociaux entre les personnes qui étaient en conflit.

La présence d'un médiateur est particulièrement utile quand les relations sont détériorées, puisque le médiateur aide à rétablir le dialogue. La confidentialité et le secret des propos contribuent également à créer le climat de confiance qui incite les parties à s'exprimer librement.

Le médiateur se centre sur les intérêts et les besoins. Le succès de la démarche nécessite la bonne foi des parties et la reconnaissance de la légitimité de l'autre (je ne suis pas d'accord avec l'autre mais il a le droit d'exister et de s'exprimer). Les parties sont amenées à s'entendre sur les changements susceptibles de rétablir la confiance, la communication et la collaboration.

7.23 ÉTUDE DE CAS # 1

Finie la communication

Le trésorier de la coopérative, qui est aussi le responsable du comité de finances, démissionne du conseil. Ce faisant, aucun représentant du comité ne siège au conseil. De plus, le comité de finances, sous prétexte du devoir de confidentialité, ne transmet aucune information au conseil d'administration. Ce dernier n'est donc pas informé des loyers impayés. L'ancien trésorier continue à être l'un des signataires des chèques. Il fait signer l'un des administrateurs également signataire, mais aucun suivi ne se fait sur l'état des finances de la coopérative.

Le conseil d'administration, à son tour, ne communique plus avec le comité et s'en méfie. Quand ils ont à se parler, c'est avec agressivité et en se faisant des reproches.

A) Qui est impliqué dans le conflit? Quels intérêts sous-tendent leur position? Quels sont leurs besoins?

B) Décrivez le problème.

C) Que pourraient faire les membres impliqués pour résoudre le conflit?

D) Comment cette situation pourrait-elle empirer?

E) Si les membres sont incapables de régler le conflit, que peut faire le conseil?

7.24 ÉTUDE DE CAS # 2

Encore une histoire de bruit

Monsieur du 101 accuse ses voisins du 201 de faire trop de bruit. Il dit que les enfants courent dans l'appartement. Il dit que samedi passé, il a entendu la musique forte jusqu'à 22h45. Lundi passé, il s'est fait réveiller à 6 heures du matin par Madame qui déblayait son escalier avec une pelle en métal. Il s'est levé et l'a engueulée comme du poisson pourri. Madame a voulu lui expliquer qu'elle faisait sa tâche avant d'aller travailler mais il ne l'a pas écoutée.

De leur côté, les locataires du 201 reprochent à Monsieur de ne pas être capable de communiquer avec courtoisie et d'exagérer en notant les moindres bruits normaux de la vie quotidienne. L'immeuble n'est pas bien insonorisé et ils considèrent que Monsieur devrait en tenir compte. Ils se sentent épiés et ont l'impression de marcher sur des œufs. Ils limitent les mouvements des enfants et trouvent que cela devient intenable. Ils ne se sentent plus chez eux et ne sont plus capables de voir Monsieur en peinture!

A) Qui est impliqué dans le conflit? Quels intérêts sous-tendent leur position? Quels sont leurs besoins?

B) Décrivez le problème.

C) Que pourraient faire les membres impliqués pour résoudre le conflit?

D) Comment cette situation pourrait-elle empirer?

E) Si les membres sont incapables de régler le conflit, que peut faire le conseil?

7.25 LE GRAND TEST DE L'APPROCHE COOPÉRATRICE

Est-ce que ma coopérative pratique l'approche coopératrice? Est-ce que je pratique l'approche coopératrice? Pour le savoir, répondez au grand test de l'approche coopératrice.

Ma coopérative pratique l'approche coopératrice

ÉNONCÉS	VRAI	FAUX
Ma coopérative a un plan de gestion clairement défini et respecté; les membres connaissent les rôles et les limites du pouvoir de l'assemblée, du conseil et de chacun des comités.		
Ma coopérative a adopté des règlements en assemblée générale et veille à les appliquer.		
Ma coopérative a des politiques qui servent de guide quand vient le temps de prendre des décisions plutôt que de faire du cas par cas.		
Le comité de sélection applique la politique de sélection pour choisir le meilleur membre possible.		
Ma coopérative remet un cahier de membre à jour à tous les nouveaux membres.		

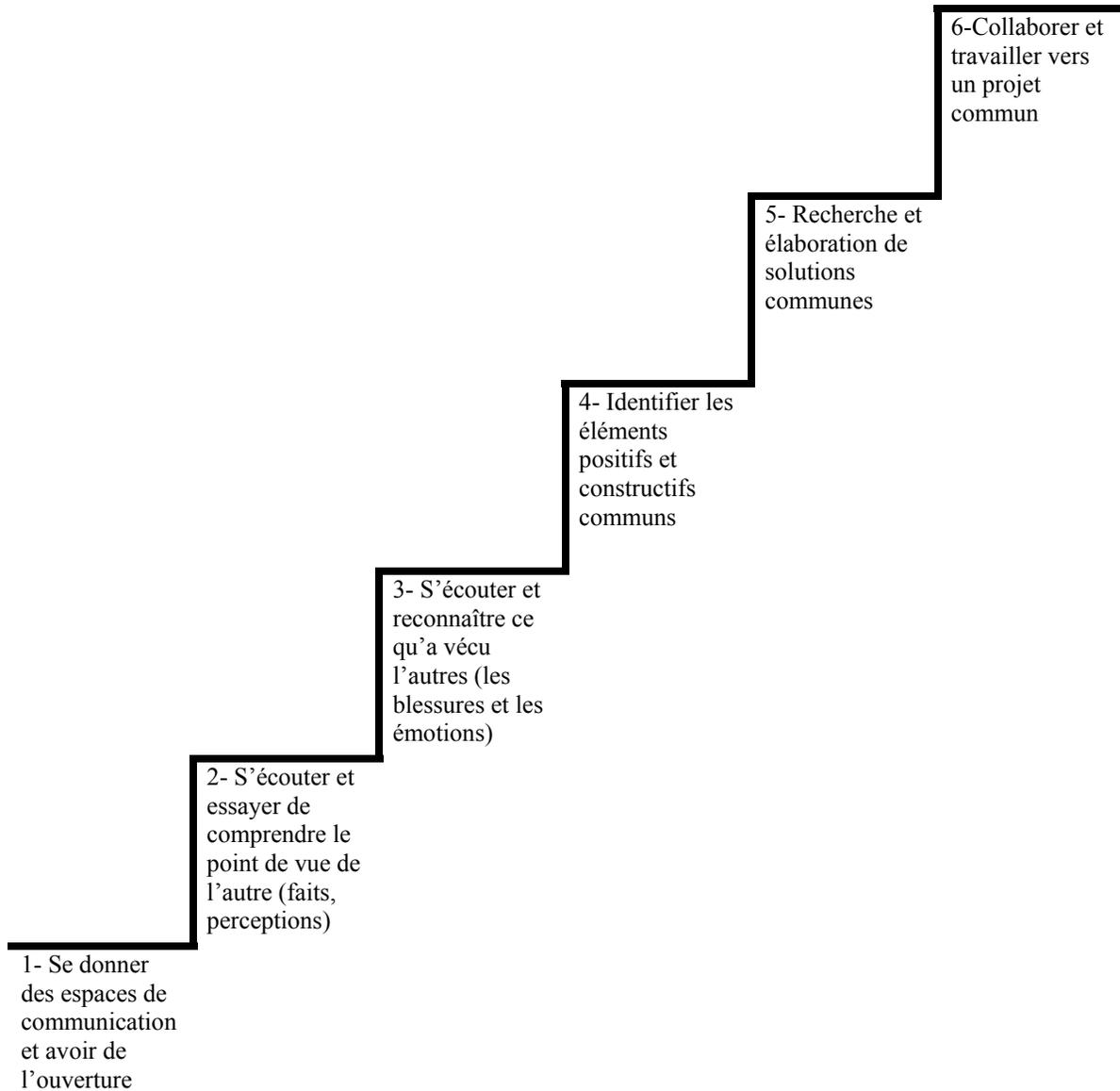
Les nouveaux membres sont accueillis et rapidement mis en contact avec des membres d'un comité qui leur expliquent les responsabilités qu'ils ont à prendre dans la coopérative.		
Ma coopérative encourage les membres à participer aux formations offertes par la fédération et, au besoin, présente une demande de formation sur mesure.		
Le conseil d'administration est transparent et met en place des outils de communication pour informer les membres.		
Les comités agissent dans la limite de leur mandat.		
Les administrateurs et tout membre de la coopérative qui a accès à des informations personnelles sur les membres dans l'exercice de leurs fonctions respectent la confidentialité.		
Ma coopérative évalue et révisé sa structure et son fonctionnement, y apportant des améliorations au besoin.		

Dans mes relations interpersonnelles, je pratique l'approche coopératrice pour régler mes petits différends avant qu'ils prennent de l'ampleur.

Je prends le temps d'écouter attentivement ce que l'autre a à me dire et je tente de comprendre son message.		
Je reste ouvert à la possibilité d'être influencé par l'autre et de changer d'opinion.		
Je demande des clarifications jusqu'à ce que nous soyons d'accord sur le sens de son message.		
Je parle en mon nom personnel en utilisant le « je ».		
Je cherche à transmettre un message clair.		
Je décris mes pensées, mes sentiments et mes besoins.		
Je m'assure que l'autre a bien compris mon message. Dans le cas contraire, je reformule mon message pour m'assurer que l'autre l'a bien compris.		
Je vérifie mes perceptions, je valide ma compréhension du comportement de l'autre plutôt que de présumer de ses intentions.		

Quand je transmets une rétroaction à quelqu'un, je décris à l'autre l'attitude ou le comportement que j'ai observé et je lui communique l'émotion ou le sentiment que cela a stimulé en moi.		
J'évite le commérage.		
J'utilise la communication non violente. J'exprime mes propres besoins et je tente de comprendre les besoins de l'autre. Je vérifie si nous avons bien entendu nos besoins respectifs. Je donne de l'empathie et je cherche à comprendre ses blessures. Je formule mes demandes dans un langage d'action positif pour répondre à mes besoins et j'invite l'autre à en faire autant.		

LES MARCHES À FRANCHIR POUR CONTRER L'ESCALADE DU CONFLIT.



8. CONCLUSION

Nous vous avons présenté « l'approche *coopératrice* pour agir positivement sur nos conflits ». Cette approche a pour but de fournir des connaissances et des outils en vue de reconnaître, prévenir ou gérer les conflits.

Que ce soit dans votre vie personnelle, professionnelle ou dans votre coopérative, vous aurez à vivre des conflits et ne pourrez les éviter. Il s'agit donc de ne pas les ignorer et de trouver la meilleure façon de les régler pour que chacune des parties y trouve son compte. Si vous croyez que le conflit dépasse vos capacités, n'hésitez pas à aller chercher de l'aide!

Finalement, nous l'avons vu, la communication est souvent la base de la résolution des conflits, une communication saine, non violente et constructive, ce qui paraît simple mais qui demande la volonté de la mettre en pratique.

9. BIBLIOGRAPHIE

FAUCHER, Roland et Thomas, Kenneth W. « La gestion des conflits », dans R. Tessier et Y. Tellier (sous la direction de) Changement planifié et évolution spontanée, Québec : Presse de l'Université du Québec, 1991.

MARCH, J.G. et Simon, H.A., Les organisations, Paris : Dunod, 1969.

MATHIEU, Réjean, Agir ensemble démocratiquement, Montréal : R.G.P.A.Q. et services aux collectivités de l'UQAM, 1993.

PETITPAS, Jean-Guy, Boucher, Guy et Gagné, Paul-André. Gérer les conflits, série Profession gestionnaire, Sainte-Foy : Les publications du Québec, 1994.

ROSENBERG Marshall, Klein Shari et Gibson Neill, Nous arriverons à nous entendre et Qu'est-ce qui vous mets en colère? Éditions Jouvence, 2005.

ROSENBERG, Marshall, Les mots sont des fenêtres ou des murs, Éditions Jouvence, 2003.

ROSENBERG, Marshall, La communication non violente au quotidien, Éditions Jouvence, 2003.

ROSENBERG, Marshall, Dénouer les conflits par la communication non violente, Éditions Jouvence, 2006.

POITRAS, Jean, Ladouceur, André, Systèmes de gestion de conflits, Éditions Yvon Blais, 2004.

GAGNON, Jean H., Mieux négocier, Éditions Yvon Blais, 2005.

ROY, Serge, Schneebalg, Avi et Galton Éric, La médiation : préparer, représenter, participer, Éditions Yvon Blais, 2005.