



Zoom sur le Bénévolat

Généralités

Le bulletin d'information *Zoom sur le bénévolat* est édité par le Centre de compétences Bénévolat avec le concours du groupe d'experts du même nom. Il se conçoit comme un complément au **pool d'information sur la gestion des bénévoles**, mis en ligne dans le cadre de la campagne Bénévolat: www.croixrougesuisse.wordpress.com.

Bénévolat et conflits

Les organisations et les associations offrent à leurs bénévoles l'occasion de travailler ensemble et d'échanger. Or lorsque l'on réunit des personnes dont les caractéristiques, les intérêts, les valeurs et les objectifs diffèrent, il peut y avoir des frictions. Comme nous allons le voir dans la suite de ce bulletin, un conflit n'est pas nécessairement quelque chose de négatif qu'il faut éviter. Abordé activement, il peut aussi offrir des possibilités de réflexion, de changement et d'évolution.

Signes avant-coureurs

Les conflits peuvent se produire entre bénévoles, entre des bénévoles et des collaborateurs ou encore entre des bénévoles et des personnes extérieures, p. ex. des bénéficiaires ou des partenaires issus d'autres organisations.

Pour qu'il y ait conflit, il faut au moins deux parties, une cause et un comportement conflictuel. Il s'agit d'un processus de confrontation qui est fondé sur des intérêts divergents et qui peut être institutionnalisé et géré de différentes façons. On distingue plusieurs types de conflits: conflits d'intérêts, de valeurs, de rôles, conflits relationnels, structurels. Ils sont souvent annoncés par des signaux.

Signes possibles

Dégradation de la communication et du dialogue, communication impersonnelle, froideur, interruptions mutuelles (se couper la parole), sous-entendus agressifs, ironie

Augmentation du nombre de cas de maladie et de l'absentéisme ou fréquence plus élevée d'échecs et d'erreurs

Atmosphère tendue de manière générale, impatience, rumeurs ou propos dénigrants en l'absence des personnes concernées

Recherche ciblée de problèmes et d'obstacles ou exagération et surévaluation de détails insignifiants

Recherche d'alliés, formation de groupes, exclusion

Accusations mutuelles, reproches ou autres attaques subtiles

Prévention de conflits

Il vaut la peine de reconnaître et de régler suffisamment tôt les conflits latents. On épargne ainsi des ennuis à toutes les personnes concernées et on évite de voir des bénévoles mettre fin à leur engagement. Sitôt les signaux détectés, il convient d'en parler à l'ensemble des personnes concernées ou de chercher de l'aide auprès de personnes compétentes (voir ci-dessous). Afin de désamorcer voire d'éviter tout conflit potentiel, les conseils suivants peuvent s'avérer utiles:

- clarifier les rôles et les attentes respectives dès que possible;
- créer des espaces et des structures d'échange fixes et encourager les critiques constructives;



Zoom sur le Bénévolat

- définir les canaux de communication: qui communique quoi à qui, et comment?

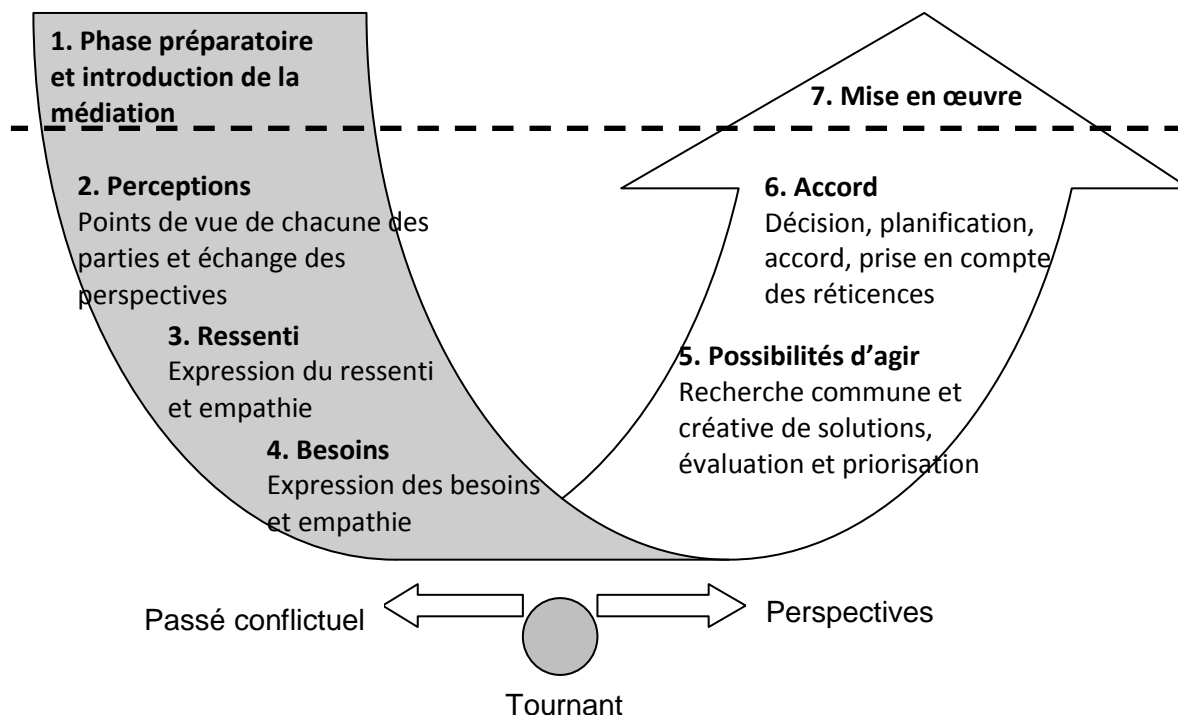
En complément de ces mesures, donner à chacun la possibilité de participer et d'avoir son mot à dire peut aussi contribuer à prévenir les conflits. A cet égard, l'expérience acquise par le passé joue également un rôle important. Lorsque des conflits semblables se répètent, il peut être utile d'examiner les situations conflictuelles attentivement et d'engager des mesures de prévention en conséquence.

Des interlocuteurs clairement définis

Vers qui se tourner en cas de conflit? Souvent, les coordinateurs de bénévoles, qu'ils soient bénévoles ou employés, jouent le rôle d'interlocuteurs neutres. Idéalement, ils détectent à temps les signes avant-coureurs et cherchent une solution avant que le conflit ne s'aggrave. Il convient en outre d'instituer un service de médiation interne, formé par exemple de chefs de services, des directeurs et directrices ou de membres des comités. Ces personnes peuvent servir d'intermédiaire, proposer des solutions constructives et créer de nouvelles structures pour prévenir les futurs conflits.

Entretien de gestion de conflit et recherche de solution

Les entretiens de gestion de conflit peuvent constituer un excellent instrument dans la recherche de solution constructive à condition que toutes les personnes concernées y participent et qu'elles soient prêtes à collaborer. Pour cela, certains points doivent être respectés. Vous trouverez de plus amples informations à ce sujet dans la [notice](#) ci-jointe ou dans la [boîte à outils de l'Alliance suisse des samaritains](#). Voici comment régler un conflit de manière optimale.



Source: Ballreich/Glasl, Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen (2011)



Zoom sur le Bénévolat

Les points suivants peuvent se révéler utiles pendant l'entretien:

- commencez avec des questions à faible charge émotionnelle;
- chacune des parties dresse un inventaire des points sur lesquels porte le conflit. Les listes sont ensuite comparées, et les parties essaient de se mettre d'accord sur les sujets qui sont réellement conflictuels. On évite ainsi qu'elles ne restent focalisées sur leur propre ressenti.
- discutez des contre-objectifs. Demandez à chacune des parties la manière dont elle ne voudrait pas voir le conflit évoluer. Cela peut les rassurer.

Certains comportements, comme le recours à la violence physique ou verbale, ne doivent en aucun cas être tolérés en situation de conflit. Le cas échéant, tirez les conséquences qui s'imposent et envisagez l'exclusion de la personne concernée de l'organisation ou de l'association.

Il est utile de s'intéresser aux schémas conflictuels, qui sont souvent le reflet de faiblesses structurelles au sein des organisations ou des associations. Plutôt que de chercher à éviter ou réprimer les antagonismes, il vaut mieux les mettre à profit pour créer une culture de la résolution de conflits.

Offres du Siège CRS

Un cours en ligne intitulé [Identifier et faire face aux conflits](#) est disponible sur redcross-edu. Des ateliers s'adressant aux enfants, aux jeunes et aux adultes sont aussi offerts dans le cadre de la [prestation chili](#). Ces formations ont pour but d'enseigner la prévention de la violence et la résolution constructive de conflits. Enfin, le Centre de compétences Bénévolat peut vous donner les coordonnées d'une médiatrice.