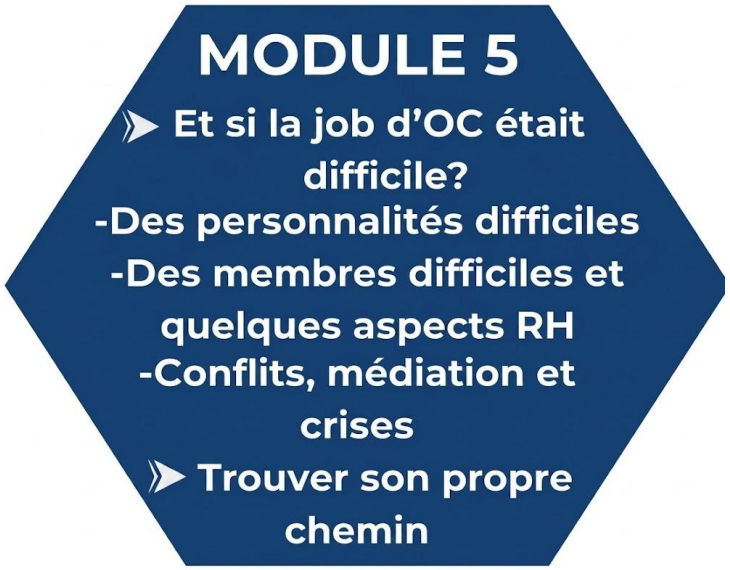
BOOT CAMP

ORGANISATION COMMUNAUTAIRE



NB: toutes les illustrations de cette présentation sont libres de droit et issues du site https://pixabay.com/fr/illustrations/

BRISE GLACE

Est-ce que la job d'OC est parfois difficile? En quoi?

Est-ce que ça vient des situations, des personnes? D'autres sources?

1. Des personnalités difficiles

Contenu inspiré de la formation continue de l'UQO, « Travailler avec les personnalités difficiles: passer de la confrontation à la collaboration » (Martin Villeneuve, 2022)

Autre réf.:À la rencontre de la relation d'aide difficile : approches inspirantes pour les professionnels de la santé et des services sociaux | Presses de l'Université Laval

Qu'est-ce que la personnalité?

- La *personnalité* c'est le profil global d'un individu. Elle est la combinaison de traits qui font de l'individu un être unique dans sa manière de se comporter et d'entrer en relation avec autrui.

- La *personnalité* est un ensemble de caractéristiques mentales et physiques qui orientent les perceptions d'un individu, sa façon de penser, ses actes et ce qu'il ressent.

(Martin Villeneuve, UQO, 2022)

Qu'est-ce qu'une personnalité difficile?

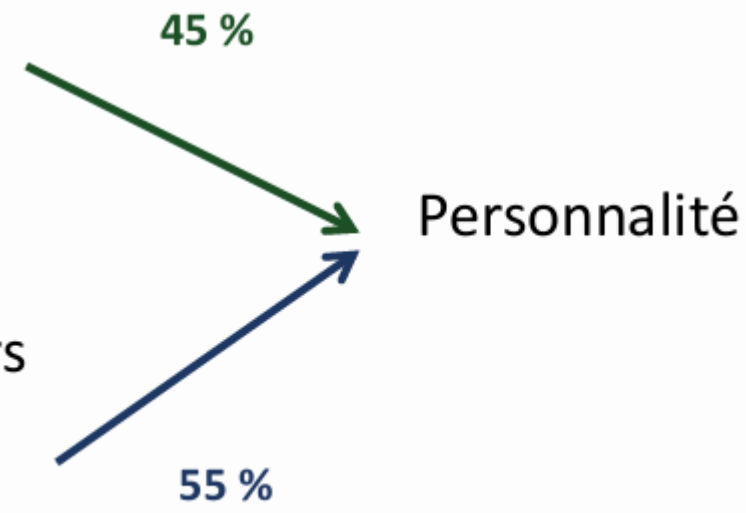
« Une personnalité devient difficile quand certains traits de son caractère sont trop marqués, ou trop figés, inadaptés aux situations, et qu'ils entraînent souffrance pour soi-même ou pour autrui (ou les deux). »

(Lelord et André, 2000, p. 21)

(Martin Villeneuve, UQO, 2022)

Les principaux déterminants de la personnalité

- **Hérédité** (caractéristiques génétiques)
- **Environnement** (facteurs culturels, facteurs sociaux, facteurs conjoncturels)



(Martin Villeneuve, UQO, 2022)

Dimensions de la personnalité (« Big five »)

- **Introversion – Extraversion**
  - communicatif, sociable, assuré
- **Stabilité émotionnelle – Anxiété**
  - serein, stable, détendu
- **Consciencieux – Négligent**
  - responsable, fiable, persévérant
- **Ouverture – Conservatisme**
  - imaginatif, curieux, large d'esprit
- **Agréabilité – Désagréabilité**
  - facile à vivre, confiant, coopératif

(Martin Villeneuve, UQO, 2022)

Besoins et blessures psychologiques



Estime de soi
Confiance en soi

Valorisation
Admiration
Approbation
Affirmation

Blessures

BESOINS

Attitudes
- Croyances
- Émotions

Peur
Anxiété

Sécurité
Réalisation
Contrôle
Ordre

Comportements

La **communication consciente** est fondée sur l'approche en « communication non violente » de Marshall Rosenberg, docteur en psychologie, et intègre les travaux d'Antonio Damasio, Daniel Goleman, David Servan-Schreiber, Mihaly Csikszentmihalyi et d'autres chercheurs.

La communication consciente est une démarche concrète :

- qui permet d'aborder et de résoudre des situations complexes
- en favorisant la synergie entre les individus
- et la cohérence dans l'action.

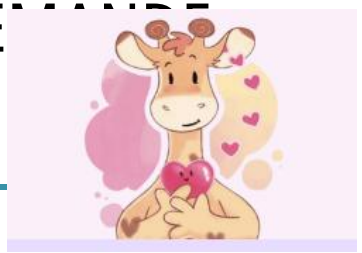
GROUPE conscientia



Réf.: Groupe Conscentia

Un processus en 4 étapes :

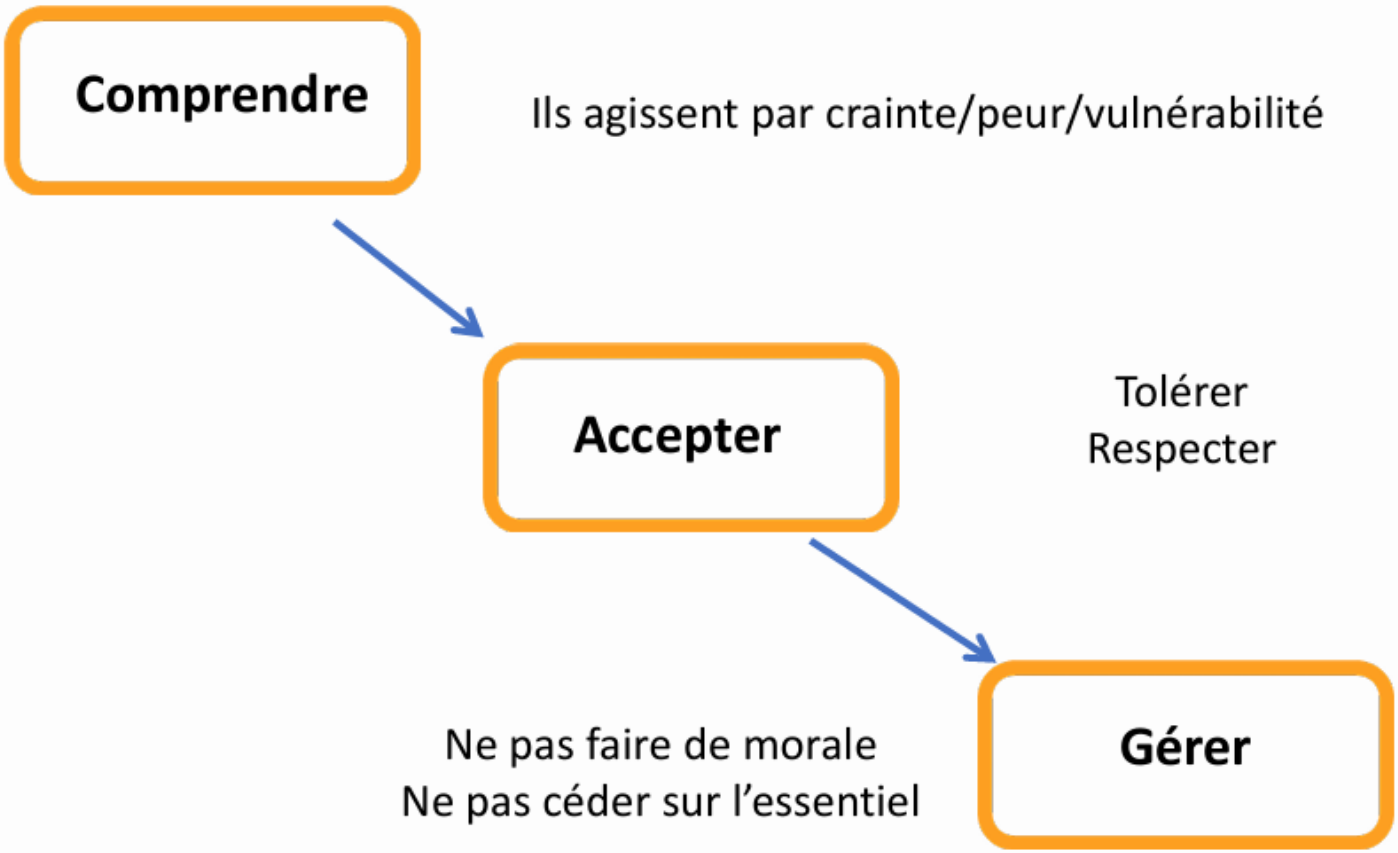
1. D'abord par une OBSERVATION précise de la situation, du contexte.
2. La deuxième étape consiste à distinguer les SENTIMENTS, les émotions des jugements et des interprétations et faire émerger par une prise de conscience fine quels sont les sentiments et les émotions qui sont stimulés.
3. Ensuite on apprend à être attentifs aux BESOINS qui sont révélés.
4. Ce processus enfin, nous apprend à exprimer ce que nous désirons sans susciter l'hostilité : la DE



Réf.: Groupe Conscentia
Pour des rappels le fun: L'apprenti girafe sur FB ou Instagram

1. Des personnalités difficiles

Les personnalités difficiles en 3 étapes!



(Martin Villeneuve, UQO, 2022)

En organisation communautaire, quels sont nos outils?

Des exemples:

- Écoute active
- Reconnaître les besoins de la personne liste d'émotions/sentiments et besoins
- Respect
- Relation de confiance
- etc.

2. Des employés difficiles

Être « gestionnaire » le rôle versus les compétences et les aptitudes.

La responsabilité, pouvoir, et la motivation

La prévention

Exemples:

- Clarté concernant la responsabilité d'employeur, la circulation d'information et les rôles et pouvoirs de gestion RH entre C.A. et direction
- Politiques (ex: conditions de travail, prévention du harcèlement, etc.)
- Rencontres d'équipe
- Rencontre d'évaluation du rendement
- Tenue de dossier de la personne salariée
- Etc.

La discipline et le congédiement

https://lafortunecadieux.com/wp-content/uploads/2019/10/Louise-Cadieux-La-discipline-et-le-cong%C3%A9diement.pdf

LA DISCIPLINE ET LE CONGÉDIEMENT

TABLE DES MATIÈRES

1ère partie: La discipline
- A- Définition et but de la discipline
- B- Les principes applicables
  - a) Proportionnalité de la sanction par rapport à la faute
  - b) Principe de la gradation des sanctions
  - c) Prohibition de la double sanction
  - d) Absence de discrimination
- C- Formes de discipline :
  - a) Avis disciplinaire
  - b) Suspension
  - c) Congédiement

2ème partie : Le congédiement et les recours en vertu de la *Loi sur les normes du travail* ou du *Code civil du Québec*
- A- Le congédiement
- B- Le recours en vertu de l'article 124 de la *Loi sur les normes du travail*
- C- Le recours en vertu de l'article 122 de la *Loi sur les normes du travail*
- D- Le recours en vertu des articles 2091 et 2092 du *Code civil du Québec*

3ème partie : Les situations requérant l'imposition d'une mesure disciplinaire
- A- Retards
- B- Absence
- C- Insubordination
- D- Manquements aux règlements de l'entreprise
- E- La négligence
- F- Les activités de pression
- G- Les dommages à la propriété et le vandalisme
- H- Langage injurieux et langage grossier
- I- Violence
- J- Mœurs
- K- Alcool et drogues
- L- Vol et fraude
- M- Fausses déclarations
- N- Déloyauté

Jusqu'où vous rendez-vous avant de référer?

Référence: https://ordrecrha.org/
https://www.barreau.qc.ca/fr/trouver-un-avocat/
https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr

3. Membres difficiles

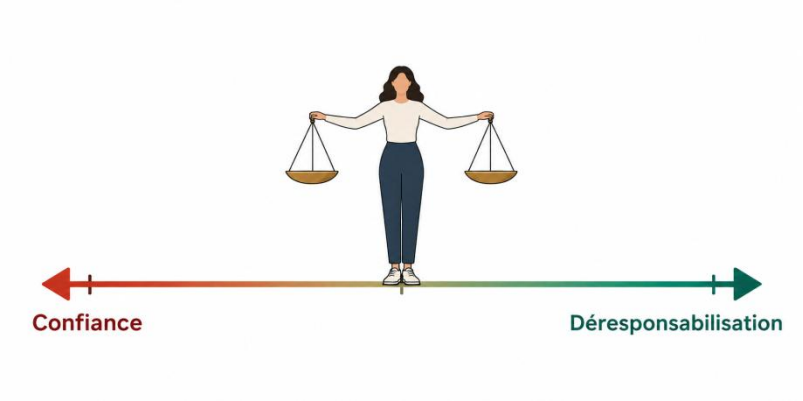
Un cas de figure

Des membres du C.A. qui estiment qu'un administrateur est problématique et veulent l'expulser du C.A.

Différentes causes possibles?

- Culture organisationnelle / style de gestion / style de leadership
- Pratiques démocratiques
- Attentes, valeurs, personnalités
- Expériences passées
- Connaissance des rôles et responsabilités du C.A.
- Zones grises de collaboration (ex: gestion des ressources humaines, représentations, trésorerie, marge de prise de décision, etc.)

Des perceptions déterminantes





Différentes avenues?

- Communication / résolution de conflit ou différend
- Formation
- La destitution en AGE
- La sanction à titre de membre de l'organisme
- La fin du mandat (dissolution, décès, disqualification, expiration du mandat, ordonnance de la cour, démission, destitution)
- Autres?

Gestion des membres difficiles : Les cas disciplinaires du Regroupement Loisir et Sport du Québec et du Centre québécois des services aux associations (2018)

https://apps.gestionweblex.ca/doc-list/handlers/document.ashx?documentid=4f56d247-a515-4ede-aeb9-f5fdfd1f6b8a

Conflits et médiation

Contenu inspiré de la formation continue de l'Université de Sherbrooke, « Médiation civile, commerciale et en milieu de travail » (2025) et du « Cursus en médiation » (2026) du Groupe Conscientia

La médiation c'est quoi?

Médiation	Ensemble d'actions destinées à parvenir à une entente équitable ou à une résolution de conflits entre deux ou plusieurs parties en vue de la résolution de leurs différends.	Organiser une rencontre de médiation entre deux membres de CA ayant des visions divergentes, en ayant obtenu l'accord préalable des deux parties.

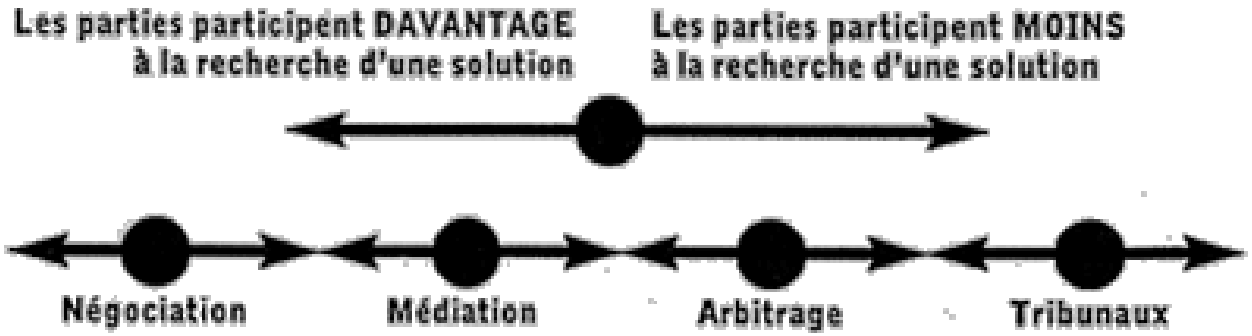
Réf.: Cadre de référence du RQIIAC (p.94 Tableau 9.1)

Divers modes de prévention et de résolution de conflit

1. Arbitrage
2. Conciliation
3. Facilitation
4. Traduction
5. Sensibilisation/Conscientisation
6. Négociation
7. Dialogue assisté
8. Coaching conseil
9. Dialogue restauratif (justice réparatrice)
10. Cercles de dialogues
11. Médiation dans toutes ses formes

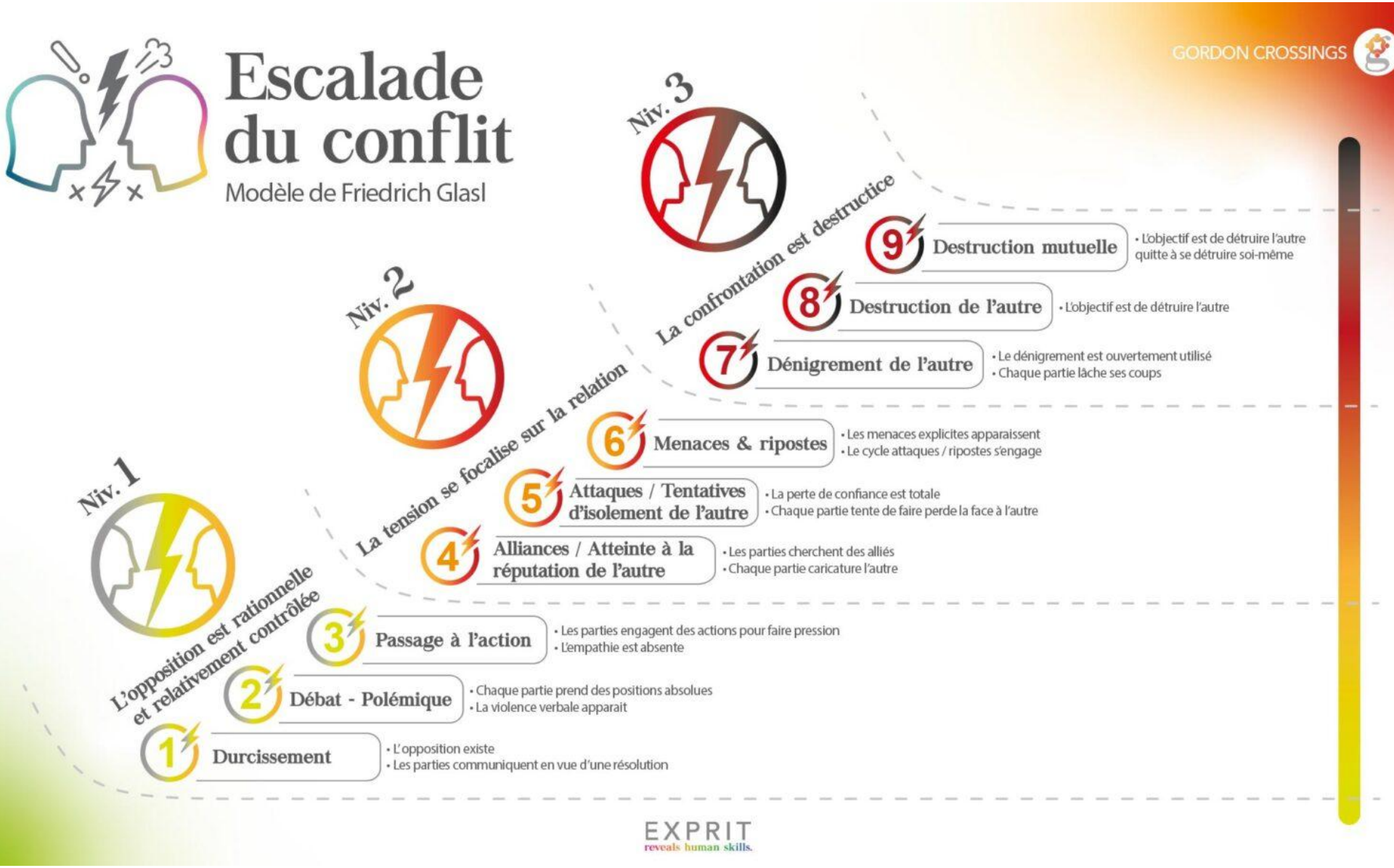
Quelques informations



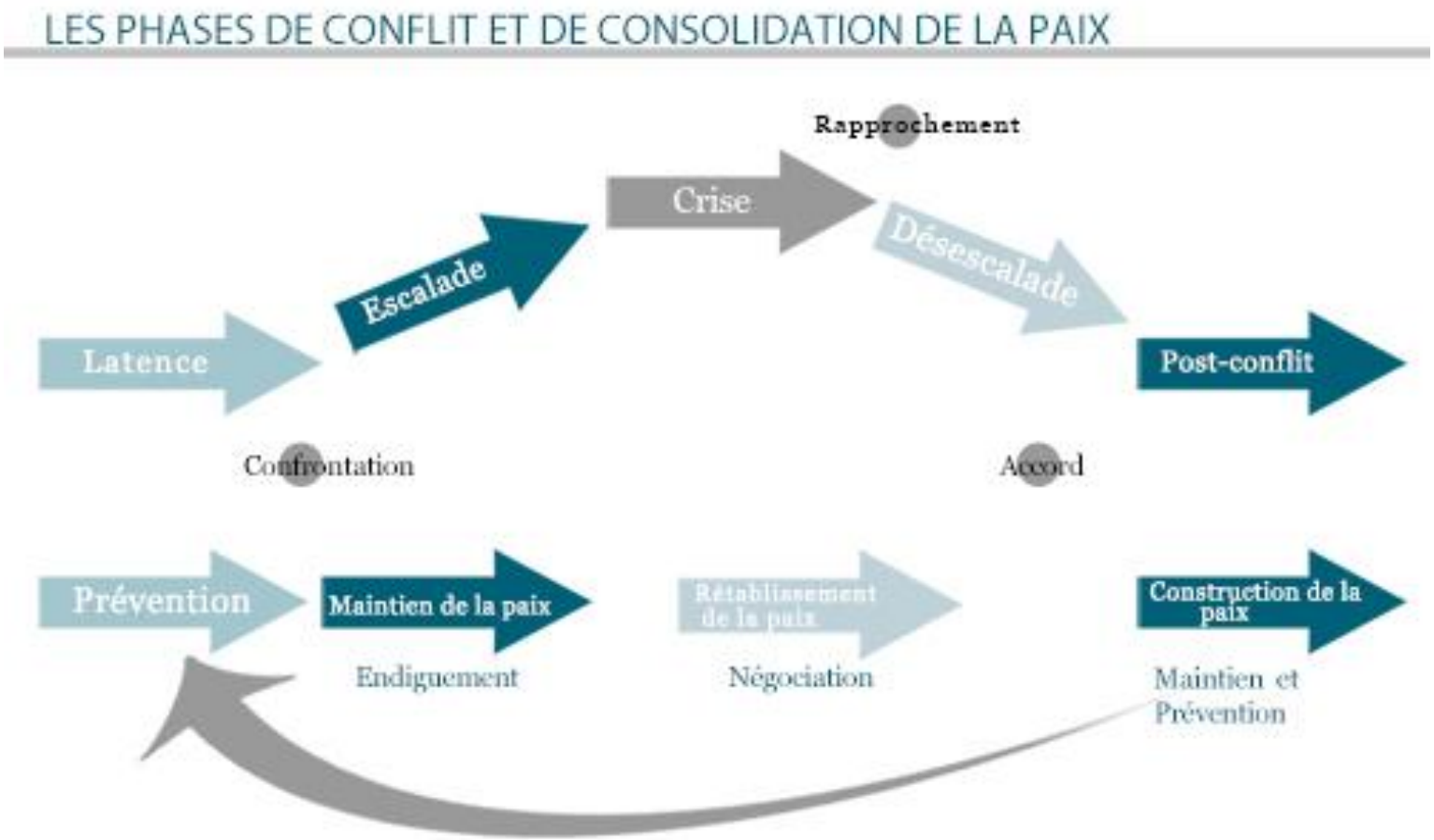


Réf.: https://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/sjc-csj/sprd-dprs/rd-dr/index.html

Gradation du conflit



Cycle de vie du conflit



Réf.: https://www.irenees.net/article374_fr.html

Litige versus conflit



Quand on dit médiation, qu'est-ce que ça vous dit?

Définitions médiation

- Processus de règlement des différends fait par les parties aidées d'un tiers neutre qui facilite la construction d'un accord
  - Créatif
  - Qui satisfait les besoins et les intérêts communs
  - Fondé sur les principes de négociation et de relation
- Ce n'est pas :
  - Un compromis
  - Déterminer qui a raison et qui a tort
- En CNV: l'Art de la réconciliation

Les 4 étapes de la médiation

1. Le récit
2. Les besoins
3. L'idéation
4. L'entente

On tend à ce que les parties reconnaissent que LA Vérité n'existe pas et que chacun est responsable d'une partie du conflit.

Introspection













Selon vous, quels sont les **conditions/caractéristiques** pour être un bon accompagnateur dans un conflit ?

Être un bon accompagnateur

Au-delà des qualités nommées

- Prendre soin de soi
- Être conscient de ses biais cognitifs
- Développer sa capacité d'être en présence
- Reconnaître ses limites

Le principe dialogique c'est faire en sorte que deux logiques qui s'ignorent , vivent ensemble.

Réf.: Elvis Grahovic (2018), *Le Savoir-être des médiateurs : Améliorer l'éthique professionnelle par la pleine conscience*

Être un bon accompagnateur

2. Partialité ou apparence de partialité

L'OC qui intervient lorsqu'il y a désaccord au sein d'un groupe présente certaines caractéristiques :

- Il a souvent un historique d'accompagnement du groupe. Cela peut amener certains avantages, mais cela présente aussi le risque qu'il soit moins impartial qu'une personne-ressource qui serait plus extérieure.
- Il a un parti pris pour les valeurs de respect, d'autonomie, de solidarité, de démocratie et de justice sociale (RQIIAC, 2020).
- Ses interventions reposent sur des bases professionnelles et visent à permettre au groupe de prendre des décisions en connaissance de cause.[37] Cela peut avoir comme conséquences:
  - de confirmer la position d'une personne et de remettre en question la position d'une autre (ex: informer le groupe de certaines dispositions de la troisième partie de la loi sur les compagnies ou de contenu provenant de la formation C.A. marche). [Voir section Notre posture devant les irrégularités];
  - que des personnes tentent d'utiliser des propos de l'OC pour avoir gain de cause dans le désaccord;
  - etc.

https://www.cisss-lanaudiere.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/cisss_lanaudiere/Documentation/Sante_publique/2022/Ethique_et_organisation_communautaire_2022.pdf

Une médiation réussie

- Se détacher de la volonté d'arriver à une entente
- Rétablir le lien relationnel
- Arriver à une compréhension de la situation telle que vue par l'autre partie

Pour aller plus loin

Institut de médiation et d'arbitrage du Québec- IMAQ:

- Accréditation
- Banque de ressources
- Autres modes de PRD – Prévention des règlements et des différends
- Outils
- Formation
- Bien d'autres

https://imaq.org/

Relation face au « Difficile »





Nos « plus belles »/ « Pires » erreurs

Pour aller plus loin

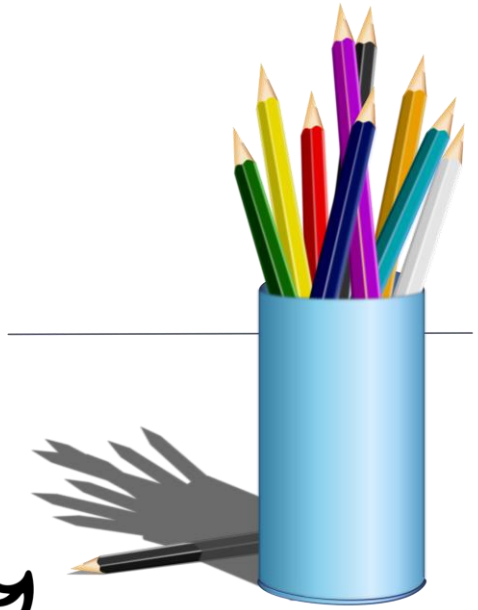
- Conflit de valeur et souffrance au travail

Trouver son propre chemin

Principal défi:

Un cadre, ses propres couleurs de territoire, de RLS, d'équipe et d'individu





MON PROPRE CHEMIN

Plan de développement professionnel (2026-2028)

Quels savoirs, savoir-faire et savoir-être j'aimerais développer ?	Les moyens que je me donne	Les signes d'amélioration

VULNÉRABILITÉS

Les 3 diversions ou pièges auxquels je suis le plus vulnérable :

RESSOURCES

Mes trucs lorsque je vis des situations difficiles :

Son propre chemin

Conclusion

Avec quoi ressortez-vous de la formation ?