

Le conflit en salle du conseil

Transformer les tensions en salle du conseil en une meilleure gouvernance

Le conflit au sein d'un conseil n'est pas un signe que quelque chose ne va pas. C'est souvent le signe que les administrateurs sont réellement engagés et détiennent des points de vue différents, exactement ce que requiert la gouvernance. Le problème n'est pas le désaccord. C'est la manière dont il est géré. Non résolu, le conflit se durcit en clans, mine l'autorité de la présidence et érode la capacité du conseil à gouverner.

1. Pourquoi le conflit en salle du conseil est différent

Le conflit au conseil a un poids supplémentaire, car il ne concerne pas que des individus. Il touche l'autorité collective du conseil, la confiance du DG envers la salle, et l'orientation de l'organisation.

Les sources les plus courantes sont : des points de vue divergents sur la stratégie ou l'orientation; des griefs historiques antérieurs à l'ordre du jour actuel; une voix dominante que les autres ont cessé de remettre en question; un administrateur qui confond son expertise professionnelle avec le rôle du DG; une présidence qui évite les conversations difficiles plutôt que de les faciliter.

2. Reconnaître les signes avant-coureurs

Le conflit au conseil survient rarement soudainement. Soyez attentif aux signes suivants : des conversations en aparté entre les réunions qui remplacent la discussion directe; du sarcasme ou des regards exaspérés en salle; un ou deux administrateurs systématiquement silencieux; des décisions qui paraissent unanimes mais semblent forcées; un DG qui semble nerveux avant ses présentations.

Plus la présidence intervient tôt, plus la conversation sera facile.

3. Le rôle de la présidence dans la gestion du conflit

La présidence est responsable de la culture de la salle. Cela signifie créer activement des conditions où la remise en question est bienvenue, mais où le conflit personnel ne l'est pas.

En réunion : faites ressortir les voix plus discrètes, redirigez les conversations qui deviennent personnelles, résumez les points de vue divergents avant de demander une décision, et clôturez clairement le débat. Entre les réunions : les conversations individuelles avec des administrateurs qui portent une tension non résolue sont souvent plus productives que de soulever la question en pleine réunion.

Une présidence qui évite le conflit ne protège pas le conseil contre celui-ci, elle ne fait que le retarder et le laisser s'accumuler.

4. Faciliter une conversation constructive

Lorsque le conflit doit être abordé directement, une structure aide :

Définissez clairement l'enjeu : « Voici ce que j'observe. Comment percevez-vous la situation ? »

Explorez les points de vue : « Qu'est-ce qui compte le plus pour vous ici ? »

Convenez de l'incidence : « Qu'est-ce qui est en jeu pour le conseil si cela demeure non résolu ? »

Planifiez la voie à suivre : « Envers quoi chacun de nous peut-il s'engager à changer ? »

Gardez la conversation centrée sur la gouvernance et les résultats, pas sur les personnalités ou l'historique.

5. Lorsqu'un administrateur refuse de s'engager

Un administrateur qui omet systématiquement de contribuer, se prépare mal, ou adopte des comportements qui nuisent au fonctionnement du conseil pose un défi de gouvernance particulier.

La présidence doit d'abord soulever la question en privé, avec des exemples précis. Si le comportement persiste, le conseil a la responsabilité d'agir, non pas par préférence personnelle, mais parce que chaque administrateur a une obligation envers l'organisation, pas seulement envers son propre siège.

Consultez le chapitre C6 du cadre pour un guide détaillé sur ce scénario.

6. À quoi ressemble un bon désaccord

L'objectif n'est pas un conseil harmonieux. C'est un conseil où une remise en question rigoureuse produit de meilleures décisions et une surveillance véritable.

Un bon désaccord en salle du conseil est : centré sur l'enjeu, pas sur la personne; accueilli par la présidence comme un signe d'engagement; résolu par la logique et les faits, pas par l'ancienneté ou la persistance; suivi d'une décision claire à laquelle tout le conseil s'engage.

Le conseil qui n'est jamais en désaccord n'est pas un conseil bien fonctionnel. C'est un conseil qui a cessé de réfléchir.

Chapitres connexes du cadre : C4 (Le conflit au conseil), D1 (Donner une rétroaction à un administrateur), D3 (Gérer une réunion qui déraile), C6 (Un administrateur qui ne contribue pas).