



Gérer les conflits, les tensions et l'incivilité à la table du conseil

Guide complémentaire de la trousse d'orientation du
conseil de l'ACAM

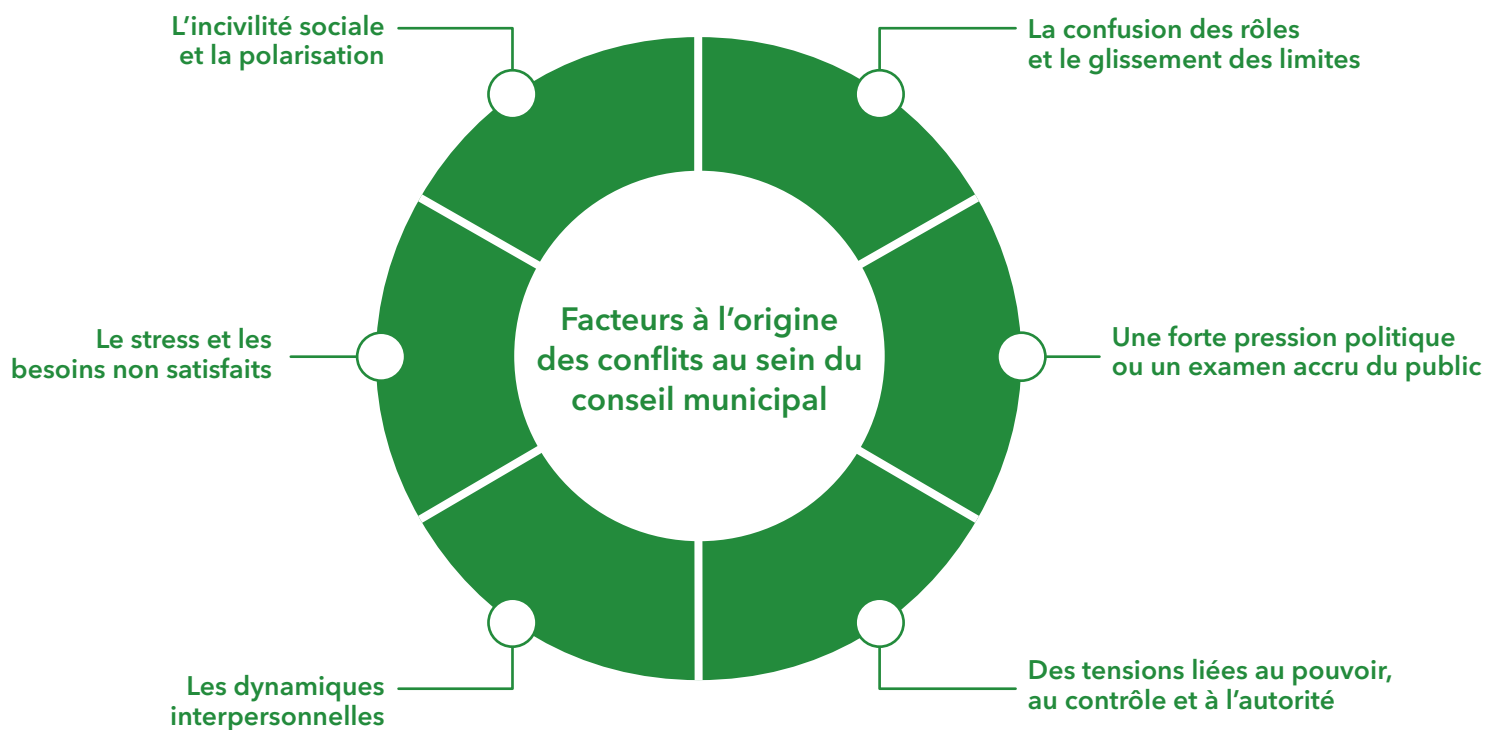
Juin 2026

Partie 10 – Gérer les tensions, les conflits et l'incivilité

Comprendre les facteurs à l'origine des conflits

Les conflits au sein du conseil ne surgissent pas de nulle part. Ils résultent généralement de la convergence de multiples pressions – politiques, personnelles, structurelles et sociales. Comprendre ces facteurs permet aux DG et aux présidents de réagir de manière réfléchie plutôt que de manière impulsive.

Reconnaître les raisons qui sous-tendent un conflit n'excuse pas un comportement inapproprié. Cela fournit un contexte permettant de le traiter efficacement.



Les conflits ont rarement une cause unique. Comprendre leurs facteurs sous-jacents aide les dirigeants à réagir avec lucidité plutôt qu'avec impulsivité.

Confusion des rôles et glissement des limites

L'une des causes les plus courantes de conflit est l'incertitude quant aux rôles de chacun.

Lorsque les conseillers municipaux ne font pas clairement la distinction entre gouvernance et administration, des tensions peuvent surgir en raison :

- d'une microgestion du personnel;
- de la remise en cause répétée des avis professionnels;
- de prises de décisions informelles en dehors des réunions du conseil;
- d'attentes incohérentes vis-à-vis de la direction générale.

Le glissement des limites commence souvent de manière subtile et s'intensifie s'il n'est pas traité à temps.

Pression politique et examen accru du public

Les conseils municipaux sont plus proches du public que tout autre niveau de gouvernement. Les conseillers sont souvent amenés à :

- répondre aux préoccupations très émotionnelles de leurs électeurs;
- gérer les critiques et la désinformation sur les réseaux sociaux;
- être soumis à la pression d'obtenir des résultats rapides sur des questions complexes;
- trouver un équilibre entre les attentes de la communauté et les contraintes législatives.

Ces pressions peuvent accroître le stress et réduire la patience, en particulier lors de dossiers controversés tels que l'aménagement du territoire, les budgets ou les changements de services.

Dynamiques de pouvoir et contrôle

Des conflits peuvent également naître d'un sentiment de perte de contrôle.

Certains conseillers peuvent :

- avoir du mal à accepter les limites de leur autorité individuelle;
- refuser de s'en remettre à l'avis des professionnels;
- tester les limites procédurales;
- utiliser les réunions comme une tribune pour se mettre en avant plutôt que pour gouverner.

Comprendre ces dynamiques aide les DG et les maires / les présidents à faire la distinction entre un comportement passionné et les comportements qui nuisent à la gouvernance.

Conflits interpersonnels et problèmes de communication

Comme toute équipe, les conseils sont composés d'individus aux personnalités, aux valeurs et aux styles de communication différents.

Les conflits interpersonnels non résolus peuvent :

- déborder dans les réunions publiques;
- fausser le débat;
- créer des clans ou des cloisonnements;
- mettre le personnel dans des situations délicates.

En l'absence de mécanismes de résolution, les conflits personnels peuvent rapidement entraîner un dysfonctionnement organisationnel.

Besoins non satisfaits et réactions au stress

Le comportement est souvent influencé par des besoins non satisfaits, tels que :

- la sécurité et la prévisibilité;
- le sentiment d'importance et la reconnaissance;
- l'appartenance et l'inclusion;
- la clarté et le sens.

Lorsque ces besoins ne sont pas satisfaits, les réactions au stress peuvent se manifester par une attitude défensive, une recherche de contrôle ou de l'hostilité. Bien que cette mise en contexte soit importante, elle ne justifie pas les comportements préjudiciables.

Tendances sociales et incivilité banalisée

Les conseils municipaux ne fonctionnent pas en dehors des grandes tendances sociales.

La polarisation croissante, la perte de confiance dans les organisations et l'hostilité en ligne ont contribué à la normalisation de l'incivilité dans le discours public. Dans certains cas, la dynamique des réseaux sociaux a déformé l'idée de « se battre pour la communauté », la recadrant comme une confrontation, des tactiques de mise en scène ou du théâtre politique plutôt que comme un leadership démocratique. Des expressions telles que « *Je me bats pour ma communauté* » sont parfois utilisées pour justifier des comportements méprisants, des attaques personnelles ou une résistance aux points de vue divergents.

Dans un contexte démocratique, se battre pour la communauté ne signifie pas faire taire les opinions contraires ni compromettre le processus. Cela signifie s'engager dans un débat rigoureux, respectueux et fondé sur des faits, où toutes les voix présentes à la table du conseil sont entendues et mises à l'épreuve. Lorsque le débat cède la place à la mise en scène ou à l'absolutisme, la qualité de la prise de décision en pâtit et la gouvernance démocratique elle-même s'en trouve affaiblie.

Cet environnement rend les cadres de gouvernance solides d'autant plus importants – et non moins.

Dépersonnaliser les conflits

Les dirigeants efficaces dépersonnalisent le conflit sans en minimiser l'impact.

Cela signifie :

- se concentrer sur le comportement et le processus, et non sur la personnalité;
- réagir de manière cohérente plutôt qu'émotionnelle;
- s'appuyer sur les politiques et la procédure;
- s'attaquer aux schémas récurrents plutôt qu'aux incidents isolés.

Lorsque les conflits sont traités comme des questions de gouvernance plutôt que comme des défaillances personnelles, les conseils sont mieux placés pour les résoudre de manière constructive.

Du contexte à l'action

Comprendre les facteurs déterminants

Identifier les causes profondes

Fixer des limites

Prendre des mesures décisives

Réparer et renforcer

Rétablir la confiance et la culture

Tracer la ligne

Il est important de comprendre les facteurs à l'origine des conflits, mais il arrive un moment où le contexte doit céder la place à l'action. Tracer la ligne, c'est reconnaître quand un comportement passe de difficile à répréhensible, et réagir de manière décisive pour protéger les personnes, les processus et l'organisation.

Cette section est conçue pour aider les directeurs généraux et les présidents d'assemblée à exercer leur jugement avec clarté et confiance.

Quand le conflit franchit la ligne

Conflit de gouvernance	Préjudice sur le lieu de travail
Fort désaccord	Attaques personnelles
Questions difficiles	Ciblage du personnel
Débat politique	Intimidation ou humiliation
Tension procédurale	Violations persistantes des limites

L'impact compte plus que l'intention.

Quand un comportement dépasse les limites

Un comportement dépasse les limites lorsqu'il :

- vise des personnes plutôt que des problèmes;
- devient personnel, intimidant ou menaçant;
- compromet la sécurité, la dignité ou le bien-être du personnel;
- entrave la capacité du conseil à mener à bien ses activités;
- persiste malgré les rappels et les rappels à l'ordre.

L'intention importe moins que l'impact. Tout comportement créant un environnement dangereux ou hostile doit être traité, quelle qu'en soit la motivation.

Problèmes de gouvernance vs préjudice sur le lieu de travail

Tout conflit n'est pas nécessairement une faute professionnelle. Les débats animés, les désaccords marqués et les questions provocantes font partie intégrante de la gouvernance démocratique.

Cependant, un comportement passe de la gouvernance à un préjudice sur le lieu de travail lorsqu'il :

- soumet le personnel à des humiliations ou à des critiques répétées;
- remet en cause les motivations, l'intégrité ou la compétence de quelqu'un en public;
- encourage les attaques en chaîne de la part d'autres membres ou du public;
- se poursuit après que des limites ont été clairement établies.

À ce stade, les directeurs généraux ont l'obligation à la fois professionnelle et légale d'intervenir.

Quand le discernement devient une obligation

Il arrive un moment où l'intervention n'est plus une question de tolérance, de style ou de gestion des relations.

Un ou une DG doit intervenir lorsque :

- un comportement crée ou risque de créer un environnement de travail dangereux;
- le personnel est pris pour cible à titre personnel ou placé dans une situation de peur, d'humiliation ou d'exposition;
- les règles de gouvernance sont ignorées après avoir été clairement énoncées; ou
- l'inaction serait raisonnablement considérée comme permettant que du tort soit causé.

Rendu à ce stade, rester neutre ne signifie pas garder le silence sur la situation.

L'inaction peut exposer l'organisation, et la direction générale, à des risques juridiques, éthiques, et causer du tort à la réputation. Dans ces moments-là, l'intervention n'est pas facultative; elle est obligatoire.

La protection du personnel n'est pas négociable

Les DG sont chargés d'assurer un lieu de travail sûr.

Cette responsabilité comprend :

- mettre immédiatement fin aux attaques personnelles contre le personnel;
- retirer le personnel de situations dangereuses lorsque cela est nécessaire;
- consigner les incidents de manière objective;
- mettre en œuvre les procédures relatives au harcèlement au travail ou à la santé et à la sécurité au travail;
- informer le conseil lorsque certains comportements entraînent un risque juridique ou organisationnel.

Protéger le personnel, ce n'est pas prendre parti. C'est remplir un devoir de diligence.

Seuils d'escalade

L'escalade n'est pas un signe d'échec. C'est le signe que les mesures prises précédemment ne suffisent plus.

Lorsqu'un comportement persiste, s'aggrave ou passe d'un conflit procédural à une atteinte à la personne, le ou la DG doit passer délibérément au niveau d'intervention supérieur. Une intervention efficace repose sur une définition claire des seuils.

Les seuils d'escalade typiques peuvent inclure :

- des rappels informels et une réorientation;
- des avertissements formels ou des décisions du président;
- la suspension du droit de parole pendant la réunion;
- une suspension ou un ajournement;
- un suivi après la réunion conformément aux politiques applicables.

L'escalade doit être prévisible, proportionnée et ancrée dans les politiques et procédures.

Le rôle des politiques et de la législation

Lorsque les codes de conduite s'avèrent insuffisants ou inefficaces, les directeurs généraux peuvent devoir s'appuyer sur d'autres cadres, notamment :

- les politiques en matière de harcèlement au travail;
- la législation en matière de santé et de sécurité au travail;
- les règlements de procédure;
- les protocoles de communication et d'accès.

Ces outils ont pour but de protéger les personnes et l'organisation lorsque les mécanismes de gouvernance échouent.

Soutenir le maire / le président

Les maires / les présidents peuvent hésiter à intervenir de manière décisive par crainte de réactions négatives, d'accusations de partialité ou par manque de confiance.

Les directeurs généraux peuvent soutenir les présidents :

- en les préparant à l'avance aux réunions conflictuelles;
- en clarifiant les options procédurales;
- en leur rappelant que leur intervention est attendue et encouragée;
- en consignand les incidents afin de réduire l'exposition personnelle.

Le silence ou le retard augmente le risque pour toutes les personnes concernées.



Une fois la limite fixée

Tracer la ligne n'est pas la fin du travail.

Les mesures de suivi peuvent inclure :

- un débriefing avec la direction générale, le maire / le président et le greffier;
- communiquer clairement les attentes;
- offrir une formation ou une animation supplémentaire;
- soutenir le personnel concerné;
- surveiller l'absence de récurrence.

Un suivi clair et cohérent renforce le fait que les limites sont réelles.

Le leadership exige du courage

Fixer des limites est délicat. Cela peut susciter des critiques, de la résistance ou des pressions politiques.

Cependant, ne pas agir permet au préjudice de perdurer et envoie un signal de tolérance envers un comportement inacceptable.

Le leadership exige le courage de protéger l'organisation – même lorsque c'est difficile.

Conseils supplémentaires à l'intention des directeurs généraux

Fixer des limites est l'une des responsabilités de leadership les plus difficiles auxquelles un directeur général sera confronté. Pour ceux qui recherchent des conseils plus détaillés sur la manière de reconnaître l'escalade, d'exercer son jugement, de soutenir les présidents et de gérer les implications juridiques et organisationnelles d'une intervention, l'ACAM a élaboré un document d'accompagnement : **Fixer des limites : quand les directeurs généraux doivent agir pour lutter contre l'incivilité et protéger l'organisation.**

Ce guide pratique s'appuie sur les principes exposés ici et s'adresse aux directeurs généraux et aux cadres supérieurs chargés de la gouvernance.

Rétablir les relations et reconstruire la confiance

Les périodes de conflit, d'incivilité ou de relations de gouvernance tendues laissent des traces durables sur les conseillers, le personnel et l'organisation dans son ensemble. Restaurer la confiance ne consiste pas à effacer ce qui s'est passé. Il s'agit de rétablir les conditions nécessaires à une gouvernance efficace pour l'avenir.

Ce travail exige de la volonté, du temps et du leadership.

Reconnaître l'impact

La réparation commence par la reconnaissance de l'impact.

Même lorsque les problèmes ont été traités selon les procédures, des tensions non résolues peuvent persister si les personnes se sentent ignorées, méprisées ou en insécurité. Ignorer cette réalité augmente le risque de conflits récurrents.

La reconnaissance n'implique pas de rejeter la faute sur quelqu'un ni de revenir sur les décisions. Elle consiste à reconnaître qu'un préjudice a été causé et qu'une réparation est nécessaire.

Créer un espace pour repartir à zéro

Après une période difficile, les conseils municipaux peuvent tirer profit d'une pause délibérée pour redéfinir les attentes.

Cela peut inclure :

- des ateliers ou des retraites animés par le conseil;
- des sessions de remise à niveau sur la gouvernance, axées sur les rôles et la conduite;
- la réaffirmation des valeurs et des attentes communes;
- des entretiens privés entre le directeur général, le maire / le président et chaque membre du conseil.

Cette remise à zéro montre que l'organisation va de l'avant de manière intentionnelle, sans se contenter d'espérer que les problèmes se résolvent d'eux-mêmes.

Le rôle de la médiation et de la facilitation

Dans certaines situations, les efforts internes ne suffisent pas.

Des facilitateurs tiers neutres peuvent :

- dépersonnaliser le conflit;
- faire émerger les problèmes sous-jacents en toute sécurité;
- renforcer les principes de gouvernance;
- aider les conseils municipaux à établir de nouvelles normes.

Le recours à une facilitation externe est un atout et non un échec. Il témoigne d'un engagement envers l'organisation et une gouvernance professionnelle.

Lorsque la participation est refusée ou incomplète

Même lorsqu'un processus de facilitation ou de médiation bien conçu est proposé, la participation n'est pas garantie. Dans certains cas, les personnes dont le comportement a le plus contribué au conflit peuvent refuser de participer ou de s'engager.

Les directeurs généraux doivent être préparés à cette éventualité. Les conseils ne peuvent pas obliger à participer à la facilitation, et l'absence d'un participant n'invalide pas le processus ni ne reflète un échec du leadership.

En cas de non-participation, il est important :

- d'éviter de prendre le refus personnellement ou de l'interpréter comme un rejet de l'organisation;
- de continuer à soutenir ceux qui s'engagent de bonne foi;
- de renforcer les attentes en matière de gouvernance par le biais de processus formels, de politiques et de réunions avec les dirigeants; et
- de consigner les efforts déployés pour traiter la question de manière constructive.

Dans certains cas, identifier ce qui pourrait motiver la participation, par exemple en mettant l'accent sur la protection de la réputation, l'efficacité de la gouvernance ou le fonctionnement à long terme du conseil municipal, peut aider à amener les personnes réticentes à la table des négociations. Dans d'autres cas, il faut continuer à avancer sans elles.

Restaurer les relations de gouvernance ne nécessite pas un engagement unanime. Cela nécessite un leadership cohérent, des attentes claires et un engagement soutenu envers les normes professionnelles.

Réintégrer le personnel après un conflit

Les membres du personnel qui ont été victimes d'incivilités ou de critiques publiques peuvent se sentir exposés ou hésiter à s'engager à l'avenir.

Les directeurs généraux devraient :

- prendre des nouvelles du personnel concerné;
- réaffirmer les attentes en matière d'interactions respectueuses;
- clarifier les procédures permettant aux gens de faire part de leurs préoccupations;
- garantir un soutien visible de la part de la direction.

La confiance au sein de l'organisation se reconstruit par des actions cohérentes, et non par de simples déclarations.

Communiquer sur les progrès réalisés

Le cas échéant, les conseils peuvent être amenés à communiquer, en interne ou publiquement, que des mesures ont été prises pour traiter les problèmes de gouvernance.

Une communication efficace met l'accent sur :

- réaffirmer les normes et les attentes;
- mettre l'accent sur l'engagement en faveur d'une gouvernance respectueuse;
- éviter de rouvrir les conflits passés.

Des messages clairs contribuent à rétablir la confiance et à prévenir les spéculations.

Suivi et renforcement

La réparation n'est pas un événement ponctuel.

Les directeurs généraux et les présidents devraient :

- surveiller les comportements et le ton au fil du temps;
- intervenir rapidement si d'anciens schémas refont surface;
- renforcer les attentes de manière cohérente;
- normaliser les contrôles de gouvernance.

Une attention soutenue permet d'éviter toute régression.

Aller de l'avant avec intégrité

Rétablir la confiance ne signifie pas revenir au statu quo. Cela signifie établir des fondations plus solides pour l'avenir.

Les conseils qui s'engagent dans un travail de reconstruction en ressortent souvent plus résilients, plus conscients d'eux-mêmes et mieux armés pour gérer les désaccords de manière constructive.

Le leadership ne se mesure pas seulement à la manière dont les conflits sont gérés sur le moment, mais aussi à la manière dont le rétablissement est guidé par la suite.



CAMA

ACAM

L'art de diriger