

HAMM, SHANNON

Université Western Ontario

Bourse de doctorat 2006

Le conflit peut-il être productif? Un examen des conflits au sein des conseils d'administration du milieu du sport à but non lucrative

Résumé du projet

Vu l'importance qu'ont les décisions prises par les conseils d'administration concernant l'élaboration des programmes de Sport au Canada, il est essentiel de bien comprendre les répercussions des conflits au sein de ces groupes pour assurer leur fonctionnement efficace. Le présent projet visait donc à étudier la nature, le niveau et l'incidence des conflits de tâches, de relations et de processus au sein des conseils d'administration des organismes provinciaux de sport (OPS). La définition utilisée répartit les conflits en trois types, soit les conflits de tâches, qui surviennent quand des membres du groupe ne s'entendent pas au sujet du contenu des tâches, les conflits de processus, qui surviennent quand des membres s'affrontent au sujet de la façon d'exécuter les tâches, et les conflits de relations, quand le différend est de nature personnelle. Pour chaque type de conflit, les perceptions du conflit, les facteurs influant sur ces perceptions et les résultats du conflit ont été explorés.

Méthodes de recherche

Cette étude des conseils d'administration des organismes de sport a été menée au cours de l'automne et de l'hiver 2007-2008. On a eu recours à des sondages pour recueillir des données sur les personnes (âge, etc.) et sur les groupes (décisions de type courant et non courant, etc.), les caractéristiques des membres et des conseils, ainsi que, la perception de chaque membre des conseils, sur les conflits au sein d'un groupe, la qualité des décisions prises par le conseil, la satisfaction à l'égard du conseil et l'engagement du conseil.

Un échantillon de membres des conseils d'OPS de l'Ontario a été sondé. L'étude n'incluait que des membres actifs, notamment des membres ayant un rôle central (p. ex. à la présidence) ou un rôle périphérique (p. ex. à la trésorerie) à jouer. Ce choix s'explique ainsi : les membres des conseils des OPS prennent des décisions qui tôt ou tard se répercutent sur le système sportif de la province.

En tout, 41 des 86 OPS enregistrés en Ontario ont accepté de participer au sondage. On a envoyé 200 questionnaires, et 74 membres de conseils les ont remplis, soit un taux de réponse de 37 %.

Résultats de recherche

Qualité des décisions. Lorsque les conflits de tâches, de relations et de processus augmentaient, la qualité des décisions du conseil diminuait, de ce fait, les décisions étaient moins susceptibles d'être fondées sur la meilleure information disponible ou les stratégies du conseil. Qui plus est, les conflits de relations étaient le principal facteur prédictif d'une diminution de la qualité des décisions (c.-à-d. lorsque les conflits étaient de nature personnelle, les décisions étaient de moindre qualité).

Satisfaction des membres du conseil. Quand il y avait augmentation de chacun des types de conflits, la satisfaction des membres à l'égard de leur conseil diminuait. Les conflits de relations et de processus étaient les facteurs prédictifs ayant la plus forte influence négative sur la satisfaction des membres à l'égard de leur conseil (c.-à-d. lorsque les conflits étaient de nature personnelle ou qu'ils concernaient « la façon de faire les choses » du conseil, les participants avaient des sentiments négatifs envers leur conseil).

Engagement des membres du conseil. Quand tous les types de conflits augmentaient, l'engagement des membres du conseil diminuait. Les conflits de relations étaient le principal facteur prédictif d'une diminution de l'engagement envers le conseil (c.-à-d. quand les divergences d'opinion étaient personnelles, l'identification des membres à leur conseil diminuait).

En outre, les conflits de tâches et de processus conduisaient à des conflits de relations, ou en provoquaient, ce qui en retour avait un effet négatif sur les résultats. En conséquence, les conflits de tâches et de processus étaient susceptibles d'entraîner des conflits de relations dysfonctionnelles. En cas de mésentente au sujet d'une tâche (comme déterminer le lieu du prochain championnat) ou de l'exécution d'une tâche (comme déterminer qui fera quoi), par exemple, il y avait souvent des tensions ou des frictions parmi les membres du conseil, ce qui avait des répercussions négatives sur les résultats tant pour le groupe que pour les personnes.

Les résultats présentés ci-dessus permettent de mieux saisir la nature des conflits au sein des conseils des OPS, mais un certain nombre de limites doivent être mentionnées. Tout d'abord, étant donné l'objet et la nature exploratoire de l'étude, les résultats ont été analysés au niveau individuel, en raison de quoi on ne peut tirer de conclusions concernant la nature des conflits au sein de conseils d'OPS précis. Ensuite, il a été établi que les conflits de tâches, de relations et de processus sont étroitement associés les uns aux autres. En dépit des statistiques de multicollinéarité utilisées pour établir que trois types de conflits étaient de fait représentés dans les données, les participants peuvent avoir éprouvé de la difficulté à faire la distinction entre les différents types de conflits. Il est donc important de parvenir à une compréhension plus complète des perceptions des conflits chez les membres des conseils dans ce contexte, ce que l'on pourrait faire en poussant la recherche plus avant à l'aide de méthodes qualitatives (comme des entrevues et des observations).

Répercussions sur les politiques

Les résultats révèlent que les conflits ont une incidence négative sur la qualité des décisions, ainsi que sur la satisfaction et l'engagement dans ce cadre. Il est recommandé que les décideurs suscitent un intérêt pour la question des conflits au sein d'un groupe dans les conseils des organismes de sport. Compte tenu des relations négatives établies ici, il y aurait lieu de mettre en place des stratégies pour sensibiliser les membres des conseils à la nature et à l'incidence des conflits, afin d'améliorer la capacité des conseils des OPS de déceler et de gérer les conflits de façon proactive et efficace.

Prochaines étapes

Les résultats préliminaires donnent à penser qu'il faut poursuivre la recherche pour en arriver à mieux comprendre les mécanismes qui sous-tendent le processus de conflit. Il importe, par exemple, de déterminer comment des conflits de tâches potentiellement positives peuvent entraîner des résultats

négatifs, comment les conflits de tâches et de processus dégénèrent en conflits relationnels et comment les conflits influent sur le rendement des conseils. En travaillant avec les conseils des organismes sans but lucratif et les décideurs en vue de procéder à un examen longitudinal du processus de conflit, on peut recenser quelques-uns des « éléments déclencheurs » de conflits et ainsi améliorer l'efficacité de la gestion des conflits dans ce contexte.

Les résultats de l'étude ont été retenus pour publication dans une grande revue de gestion du sport et ont été présentés à des conférences sur la gestion du sport tenues en Amérique du Nord et en Europe en 2008. Après cette étude, un projet de recherche qualitative a été mené à bien pour explorer plus à fond la nature des conflits au sein des conseils des OPS. Les constatations de ce projet ont été soumises dans le cadre du concours de recherche annuel de 2009 de la North American Society for Sport Management (NASSM) à l'intention des chercheurs étudiants et un document de travail est en cours de révision pour publication.

Par ailleurs, il est reconnu qu'il importe de rattacher cette recherche à la communauté sportive. Aussi, un rapport en bonne et due forme résumant les résultats et les conclusions à tirer pour la gestion a été envoyé à tous les OPS qui ont participé à l'étude. De plus, le maintien du réseautage avec Sport Canada et la communauté sportive sans but lucratif est assuré par la présence et la participation aux prochaines conférences de l'IRSC.

Principaux intervenants et avantages

- les organismes provinciaux de sport;
- Sport Alliance of Ontario;
- le gouvernement de l'Ontario (et autres gouvernements provinciaux);
- Sport Canada;
- les organismes nationaux de sport.