

2 m11.3289.10

Université de Montréal

11618343

La gestion des conflits dans les équipes de travail
des centres de la petite enfance

par
Laurent Besner

École de service social
Faculté des études supérieures



Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Maîtrise en service social

Décembre 2004

© Laurent Besner 2004

Université de Montréal
Faculté des études supérieures



HV
13
U54
2005
v.002

Direction des bibliothèques

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Ce mémoire intitulé :

La gestion des conflits dans les équipes de travail
des centres de la petite enfance

présenté par :

Laurent Besner

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Ricardo Zúñiga
Président-rapporteur

Claude Larivière
Directeur de mémoire

Luc Brunet
Membre du jury

RÉSUMÉ EN FRANÇAIS

La gestion des conflits dans les équipes de travail de centres de la petite enfance.

Cette recherche a pour objectif d'analyser les mécanismes de gestion des conflits dans les équipes de travail des CPE (Centres de la petite enfance) du Québec. Ces équipes sont composées d'éducatrices, de conseillères pédagogiques, du personnel de soutien et des gestionnaires. Nous nous intéressons plus spécifiquement aux équipes de travail des CPE qui ne vivent pas de conflits ayant une influence majeure sur le climat de l'équipe de travail. La collecte des données empiriques a été réalisée à l'aide du *Questionnaire sur la gestion des conflits dans les équipes de travail en CPE*, un outil de sondage d'opinion développé dans le cadre de cette recherche. Nous présentons ici les résultats de cette cueillette de données et nous procédons à l'analyse et la discussion des résultats. Nous y étudions les perceptions qu'ont les équipes de travail des conflits, les sources de conflits les plus fréquentes et les réactions des membres du personnel et des gestionnaires en situation de conflit. Ces réactions sont la collaboration, le compromis, l'accommodement, la fuite et la contrainte. Nous y présentons les stratégies qu'utilisent les gestionnaires des CPE pour gérer les conflits interpersonnels et organisationnels en milieu de travail. Les résultats de cette recherche nous permettent d'identifier les conditions favorables à la gestion constructive des conflits dans les équipes de CPE pour y établir un climat de travail constructif.

Conflit organisationnel, éducateur, gestionnaire, collaboration, compromis, accommodement, fuite, contrainte, stratégie de gestion.

RÉSUMÉ EN ANGLAIS

Conflict management in Early Childhood Centers' work teams

This research project is aimed at analyzing the conflict management processes used by work teams and managers in (ECCs) (Early Childhood Centers) of the Province of Quebec. The team members are early childhood educators and counselors, clerical staff and managers. Our attention is focused specifically on teams who do not experience levels of conflicts that can potentially have major effects on the working climate. In this research, we outline the results of a survey on conflict management in ECCs work teams. The *Survey on Conflict Management in Early Childhood Centers' work teams* was developed specifically for the needs of this research. It studies the perception of conflicts in the workplace, and identifies the most common sources of conflicts in ECCs and the various styles of handling conflicts used by work teams and managers. These different styles of handling conflicts are integrating, compromising, obliging, avoiding and dominating. We also describe the conflict management strategies used by ECCs managers in dealing with interpersonal and organizational conflicts. The results of this research enable us to bring forth the conditions favorable for managing conflicts in a constructive manner in ECCs work teams in order to establish a constructive working climate.

Organizational conflicts, educator, manager, integrating, compromising, obliging, avoiding, dominating, management strategies.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé en français	iii
Résumé en anglais	iv
Table des matières	v
Liste des tableaux	vii
Liste des sigles	viii
Dédicace	ix
Remerciements	x
Introduction	1
Premier chapitre La recherche exploratoire	3
1.1. Une définition du conflit dans les organisations.....	3
1.2. Les acteurs des conflits dans les organisations.....	4
1.3. Les conditions nécessaires à l'émergence du conflit dans les organisations.....	5
1.4. L'utilité des conflits dans les organisations	7
1.5. Les inconvénients des conflits pour les organisations	10
1.6. L'importance de la compréhension des conflits par les gestionnaires ..	12
1.7. Les typologies des conflits.....	13
1.8. Les catégories de conflits dans l'organisation selon les acteurs concernés.....	18
1.9. La perception des conflits dans les organisations	23
1.10. Les sources des conflits.....	26
1.11. Les comportements des parties lors des conflits organisationnels	29
1.12. Les réactions en situation de conflit.....	30
1.13. Les stratégies de gestion de conflits.....	34
1.14. L'intervention des gestionnaires en situation de conflit	36
1.15. Les stratégies de gestion selon les catégories de conflits	37
1.16. L'utilisation d'une tierce personne dans la gestion des conflits	39
1.17. Les bénéfices de la gestion des conflits.....	42

1.18. Les particularités des groupes de femmes lors de la gestion des conflits	42
Deuxième chapitre La méthodologie	47
2.1 La constitution de l'échantillonnage.....	47
2.2 Le questionnaire	49
2.3 La validation des outils de collecte de données	58
2.4 La passation du questionnaire	60
2.5 Les considérations éthiques.....	60
Troisième chapitre La présentation des résultats.....	62
3.1 Le portrait des répondants	62
3.2 Les perceptions de la notion de conflit.....	66
3.3 La perception des répondants de la gestion des conflits dans leur équipe de travail.....	69
3.4 Les faits saillants des résultats	78
Quatrième chapitre L'analyse et la discussion des résultats	81
4.1 La représentativité de notre échantillonnage	82
4.2 La perception des conflits dans les CPE.....	84
4.3 La réaction aux conflits dans les CPE.....	87
4.4 Les sources de conflits dans les CPE	91
4.5 La gestion des conflits entre femmes dans les CPE.....	93
4.6 Les rôles des gestionnaires dans la gestion des conflits.....	94
4.7 Le rôle d'une tierce personne dans la gestion des conflits	99
4.8 Les stratégies de gestion des conflits dans les CPE.....	100
4.9 Les valeurs en service social des groupes en gestion des conflits.....	102
4.10 Les mécanismes de gestion des conflits dans les CPE	105
Conclusion.....	108
Les sources documentaires	xii
Annexe I Présentation du projet de recherche.....	xv
Annexe II Questionnaire sur la gestion des conflits dans les équipes de travail en CPE.....	xix

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I Typologie des conflits selon les acteurs concernés	16
Tableau II Nombre de répondants par CPE	63
Tableau III Emplois occupés par les répondants	64
Tableau IV Sexe des répondants selon les catégories d'emplois	65
Tableau V Expérience de travail en CPE des répondants	65
Tableau VI Énoncés sur la perception des conflits ayant le plus obtenu l'accord des répondants.....	67
Tableau VII Énoncés sur la perception des conflits ayant obtenu un accord mitigé	68
Tableau VIII Énoncés de perception ayant obtenu le plus le désaccord des répondants.....	69
Tableau IX Réactions des acteurs devant les conflits.....	71
Tableau X Sources de conflits les plus fréquentes	72
Tableau XI Sources de conflits absentes des équipes de travail	73
Tableau XII Stratégies de gestion des conflits les plus utilisées	74
Tableau XIII Stratégies de gestion des conflits les moins utilisées	75
Tableau XIV Efficacité à gérer les conflits.....	76
Tableau XV Habileté à gérer les conflits	76
Tableau XVI Conditions de gestion des conflits en milieu de travail	77
Tableau XVII Expérience de travail du personnel éducateur	83

LISTE DES SIGLES

CÉGEP	Collège d'enseignement général et professionnel
CPE	Centres de la petite enfance
OPTSQ	Ordre professionnelle des travailleurs sociaux du Québec
ECC	Early Childhood Center
RCPEL	Regroupement des centres de la petite enfance des Laurentides

À ma mère, Claire Jacques, et à la mémoire de mon père, Lionel Besner, qui m'ont transmis chacun leur propre façon de gérer leurs conflits.

REMERCIEMENTS

Je tiens avant tout à remercier bien affectueusement ma femme Gisèle Robert pour son encouragement indéfectible et son soutien inconditionnel tout au long de cette recherche. Elle a été ma première lectrice, celle qui a accepté de laisser de l'espace et du temps à ma passion qu'est l'étude du travail en équipe dans les CPE, celle qui a donné de l'humanité à mes travaux.

Je rends hommage à la mémoire de Robert Mayer, professeur à l'École de Service social jusqu'en 2003, qui a dirigé le début de mes travaux de recherche de 1994 à 1996. Son souci d'ancrer ses recherches en lien avec l'action dans le milieu m'a inspiré dans les débuts de cette étude.

Toute ma gratitude va à Claude Larivière, professeur à l'École de Service social, qui a accepté de me diriger dans la suite de ma démarche, de la conception du questionnaire à la rédaction du mémoire. Sa rigueur, ses compétences de chercheur et de praticien m'ont été d'un grand secours.

Je tiens à souligner l'appui généreux du Comité paritaire de formation des enseignants, du personnel et de la direction du service des Ressources humaines ainsi que de mes collègues du département de Techniques d'éducation à l'enfance du Cégep de Saint-Jérôme qui ont cru à l'utilité de mes travaux dans mon enseignement et qui, chacun à leur manière, m'ont facilité la tâche.

Je suis profondément reconnaissant à Johanne Tremblay, directrice du Regroupement des CPE des Laurentides, qui m'a appuyé au nom de son organisme et qui m'a ouvert la voie vers ses membres.

Merci aux personnes-ressources qui ont commenté les versions préliminaires de mes outils de collecte de données : Carmel Michaudville, éducatrice; Camille Gariépy et Richard Moisan, enseignants et experts en gestion éducative.

Mon appréciation va aussi à Danielle Coutlé pour la révision des documents de collecte des données ainsi qu'à mon amie Marie-Claude Rochon pour la traduction du résumé en anglais.

Je veux remercier tout particulièrement mon amie Gilberte Drouin qui a réalisé la révision du manuscrit. Elle a su, par sa compétence linguistique, donner de la qualité aux textes que je lui ai soumis.

Et finalement, je veux souligner la précieuse collaboration indispensable des gestionnaires et des membres du personnel des centres de la petite enfance de la région des Laurentides qui ont participé à la recherche. Puissent les résultats de cette recherche les aider à continuer à gérer de façon constructive les conflits qui surgiront dans leur milieu de travail.

INTRODUCTION

L'objectif de cette recherche exploratoire est d'analyser les mécanismes de gestion des conflits utilisés par les gestionnaires et le personnel des CPE (centres de la petite enfance) du Québec. Un CPE est décrit dans la recherche *Grandir en qualité* (Institut de la Statistique du Québec, 2004) comme un établissement qui fournit des services de garde éducatifs dans une installation et qui coordonne de tels services en milieu familial pour des enfants âgés de 0 à 5 ans¹.

Les CPE du Québec se sont développés rapidement depuis l'adoption de la politique gouvernementale des services de garde éducatifs de 1997. Les changements de structure et l'augmentation du nombre de personnes qui forment maintenant les équipes de travail des CPE nécessitent plusieurs ajustements.

D'organismes de petite taille embauchant de 10 à 15 personnes dans un seul lieu physique et opérant à petit budget sur le modèle de la cogestion, les CPE sont devenus des entreprises d'économie sociale administrant des budgets de plus de 1 500 000 \$ et embauchant souvent au-delà de 25 personnes. Les gestionnaires assument maintenant la responsabilité de gérer les services de garde dans plusieurs lieux physiques ; elles² peuvent désormais compter sur des adjointes pédagogiques et administratives pour les soutenir dans leurs multiples tâches liées à la gestion des CPE.

¹ Les CPE sont administrés par des conseils d'administration composés à 65 % au moins de parents. Une installation est un local géré par un CPE, autre qu'une résidence privée, comprenant des aires de jeu et des aires destinées à la prestation de services de garde éducatifs aux enfants de la naissance à

² La très grande majorité du personnel et des gestionnaires des CPE étant de sexe féminin, nous utiliserons ce genre pour les qualifier afin de représenter la réalité du milieu et d'alléger la lecture du texte.

Ces changements de structures et de rôles ainsi que l'augmentation du nombre de personnes qui composent les équipes de travail des CPE exigent des gestionnaires, comme du reste du personnel, d'entrevoir la gestion des conflits entre adultes avec un œil nouveau sinon plus attentif, afin de maintenir un climat de travail favorable à la poursuite de l'objectif premier de tout CPE, soit d'offrir un service de garde éducatif de qualité. Cette recherche veut jeter un éclairage sur la réalité de la gestion des conflits dans les CPE.

Certaines équipes de travail en CPE parviennent à gérer leurs conflits de façon constructive et à maintenir un climat favorable à l'efficacité alors que d'autres n'y réussissent pas. Nous souhaitons analyser les facteurs et les conditions qui favorisent la gestion constructive des conflits en CPE.

Nous nous intéresserons plus spécifiquement au fonctionnement de certaines équipes de travail de CPE qui considèrent ne pas vivre de conflits qui ont une influence majeure sur le climat de l'équipe de travail. Nous analyserons les perceptions de la notion de conflit dans ces milieux, les sources de conflits qui y existent, les réactions des acteurs en situation de conflit, les habiletés des équipes de travail et des gestionnaires, et les stratégies qu'elles utilisent pour la gestion de conflits dans les équipes de travail.

Par cette recherche, nous abordons un volet particulier de la pratique du service social, celui de l'action des travailleurs sociaux auprès des individus ou des équipes qui vivent des conflits, qu'ils soient d'origine interpersonnelle ou organisationnelle. Nous souhaitons que cette recherche aide les travailleurs sociaux comme les autres intervenants qui agissent comme thérapeutes, consultants ou personnes-ressources auprès du personnel, des gestionnaires ou des équipes de travail des CPE à avoir une meilleure compréhension des mécanismes de gestion des conflits dans les CPE.

Les résultats de cette recherche pourraient leur permettre d'identifier les conditions et les mécanismes les plus favorables à la gestion constructive des conflits dans les équipes de CPE pour y améliorer le climat de travail.

PREMIER CHAPITRE LA RECHERCHE EXPLORATOIRE

Dans ce chapitre, nous traiterons de la nature des conflits dans les organisations et les équipes de travail. Thomas (1976 et 1992), Turcotte et Lindsay (2001), Paré et coll. (2000) et Rahim (1992) nous apparaissent comme des auteurs dont l'apport à la littérature sur les conflits et leur gestion dans les petits groupes et les équipes de travail, est en lien avec le sujet de cette recherche. En plus de présenter le point de vue de plusieurs auteurs concernant la définition du conflit, les typologies, les réactions face au conflit et les stratégies d'intervention à adopter, ils traitent des conflits dans un contexte qui s'apparente aux champs d'action du service social (OPTSQ, 2004).

Thomas (1976 et 1992), est considéré comme une référence majeure pour ses recherches en gestion des conflits autant dans les entreprises que dans les organismes gouvernementaux et paragouvernementaux. Rahim (1992), pour sa part, est reconnu pour ses recherches sur les réactions et des stratégies à adopter devant les conflits. Paré et coll. (2000), quant à eux, s'attardent à la réalité des petits groupes et des équipes semi-autonomes comme les celles que l'on retrouve dans les CPE. Finalement, Turcotte et Lindsay (2001) ont la particularité de s'intéresser à la gestion des conflits en s'appuyant sur les valeurs du service social des groupes.

1.1. Une définition du conflit dans les organisations

Les auteurs consultés nous proposent une variété de définitions du conflit dans les organisations où les parties sont des individus ou des groupes qui sont en interaction et en situation de conflit. Tedeschi et coll. (1973), cité par Rahim (1992), considèrent le conflit comme un état d'interaction où les comportements et les objectifs d'un acteur sont, jusqu'à un certain point, incompatibles avec les comportements ou les objectifs d'un autre acteur. Selon Dolan et coll. (1996), le conflit se définit comme un processus interactif

qui se manifeste par l'incompatibilité totale, partielle, réelle ou perçue entre les rôles, les buts, les objectifs, les intentions et les intérêts d'un ou de plusieurs individus, groupes ou services. Cette situation se traduit par des désagréments ou des désaccords entre deux parties (Rahim, 1992).

S'appuyant sur la définition de Thomas (1992), Turcotte et Lindsay, (2001) nous proposent une définition du conflit à partir du cadre du service social des groupes:

« Le conflit se définit généralement comme un processus qui s'enclenche quand une personne ou un groupe de personnes estime qu'une autre partie contrecarre ses projets ou véhicule des préoccupations opposées aux siennes. » (Turcotte et Lindsay, 2001 : 175)

Thomas (1992) précise qu'un conflit émerge non seulement quand une partie considère qu'une autre l'a affectée négativement mais aussi quand elle considère qu'elle est sur le point d'avoir un tel effet négatif.

Rondeau (1991), quant à lui, nous présente une définition du conflit du point de vue organisationnel, tout en retenant les mêmes éléments :

« Il existe un conflit au sein d'une organisation lorsqu'une partie (un individu ou un groupe) en percevra une autre comme un obstacle à la satisfaction de ses préoccupations, ce qui entraînera chez elle un sentiment de frustration, et qui pourra l'amener ultérieurement à réagir face à l'autre partie.» (Rondeau, 1991 : 508)

Cette définition nous semble correspondre au contexte de cette recherche puisqu'elle inclut les éléments qu'on retrouve dans le contexte des équipes de travail.

1.2. Les acteurs des conflits dans les organisations

Les acteurs ou les parties dans des conflits sont des personnes ou des groupes de personnes qui vivent des situations inconfortables ou qui sont perçues par d'autres comme étant la source de l'entrave à la satisfaction de leurs besoins. Dans un contexte organisationnel, les acteurs sont des

individus d'une même organisation qui occupent des postes de niveaux hiérarchiques semblables ou différents et qui entretiennent des relations professionnelles. Ces acteurs peuvent être membres d'un groupe de tâche, d'une équipe de travail ou de l'équipe de gestionnaires. Ces groupes se définissent de la façon suivante :

« L'équipe de travail est un regroupement formel qui a pour fonction de s'acquitter d'un travail spécifique et bien défini dans un endroit donné et dont les rapports inter-membres et inter-équipe sont en partie prescrits par l'organisation. » (Savoie et Mendès, 1993, in Larivière et Savoie, 2001 : 9)

« Un groupe de tâche est composé de deux personnes et plus qui sont interdépendantes, interagissent et travaillent dans l'atteinte d'un but commun. » (Rahim, 1992 : 117)

Toute situation conflictuelle qui a un impact sur le climat de travail, sur les relations entre les membres de l'organisation et sur la poursuite de la mission de cette dernière sera considérée comme un conflit organisationnel. Tout conflit dont l'origine peut être associée à la structure de l'organisation, à son fonctionnement ou à sa mission, ou qui concerne les gestionnaires sera considéré comme ayant une source organisationnelle.

Dans la présente recherche, nous nous intéresserons aux conflits qui se manifestent dans les organisations. Nous traiterons aussi des conflits intrapersonnels, interpersonnels et organisationnels qui peuvent avoir une influence sur le climat de travail dans les organisations.

1.3. Les conditions nécessaires à l'émergence du conflit dans les organisations

Selon Thomas (1992), Rondeau (1991), Turcotte et Lindsay (2001), et Rahim (1992), les conditions nécessaires à l'émergence même d'un conflit sont l'interdépendance des parties, l'incompatibilité de leurs objectifs, la perception de l'autre comme un obstacle à l'atteinte de ses objectifs et l'existence d'une relation professionnelle entre les acteurs.

Pour Thomas (1992) et Rondeau (1991), le conflit est un phénomène relationnel où chaque partie a besoin de l'autre dans son activité professionnelle et où, en même temps, chacune possède un pouvoir sur l'autre. Cette interdépendance est à la base de toutes transactions conflictuelles entre les parties. Une situation conflictuelle met en lumière des objectifs, des intérêts ou des besoins qui s'opposent entre des individus ou des groupes. L'incompatibilité d'objectifs ressentie par au moins un des acteurs souligne la nature subjective de la frustration à l'origine du conflit (Thomas, 1992). Chaque partie ne perçoit pas nécessairement cet inconfort de la même manière et l'évolution du conflit est fortement associée à l'interprétation que s'en fait chacune des parties.

Le conflit s'appuie sur la croyance d'au moins une des parties, que l'autre est à l'origine d'un effet négatif sur un enjeu qui lui tient à cœur (Thomas, 1992). Le conflit implique une action de l'une ou des deux parties qui a contrecarré ou est sur le point de contrecarrer la satisfaction des besoins de l'autre et provoque le sentiment de privation. Pour Turcotte et Lindsay, (2001), le conflit résulte de la rivalité, de la compétition ou des conceptions opposées de la réalité. Cette opposition doit être reconnue par les parties pour que le conflit puisse être considéré comme existant (Rahim, 1992). Turcotte et Lindsay, (2001) ajoutent que lorsqu'une des parties agit d'une façon qui empêche une autre d'atteindre ses buts, ces deux parties sont en conflit.

Finalement, le conflit se développe à partir d'une relation professionnelle qui existe déjà entre les acteurs. La situation conflictuelle s'appuie nécessairement sur des expériences antérieures et sur le contexte dans lequel elles se sont produites. La rencontre des acteurs est le lieu d'expression du conflit et ce dernier prend forme dans des échanges liés aux frustrations et aux désaccords. Si les parties ne sont plus en interaction ou si elles refusent d'admettre qu'il y a un différend entre elles, le conflit n'existe pas ou cesse d'exister (Rondeau, 1991).

Les conflits n'émergent pas nécessairement quand il y a de l'incompatibilité, de la mésestimation ou des différences entre les parties. Il faut qu'un niveau d'intensité limite soit dépassé avant que les parties n'expérimentent le conflit (Thomas, 1976). Ainsi, certaines personnes peuvent se considérer en conflit avant que l'autre partie n'en soit consciente. Certaines manifestations des comportements conflictuels sont les tensions, la frustration, les abus verbaux, l'ignorance, l'interférence et la rivalité. Le seuil du conflit est franchi quand l'incompatibilité, les désagréments ou le désaccord entre les parties sont suffisamment importants ou sérieux pour les deux parties de manière que chacune prenne conscience du conflit et s'y investisse (Rahim, 1992).

Il est rare qu'un conflit se déclare spontanément sans signe avant-coureur dans les organisations. Si c'est le cas, c'est que les membres de l'équipe ou les gestionnaires n'ont pas été attentifs à ce qui se passe dans l'organisation. Le conflit apparaît de façon progressive et suit certaines étapes (Paré et coll., 2000).

1.4. L'utilité des conflits dans les organisations

Il est surprenant à première vue de lire que le conflit peut apporter quelque chose de positif aux groupes et aux individus, quand l'opinion généralement exprimée et l'expérience quotidienne suggèrent que tout conflit est destructeur. Cependant, les arguments apportés par plusieurs auteurs, (Thomas, 1976; Rahim, 1992; Turcotte et Lindsay, 2001; Paré et coll., 2000) font valoir la dimension constructive du conflit et de sa gestion pour les membres mais aussi pour le développement de la cohésion dans les groupes.

Paré et coll. (2000) nous proposent la distinction suivante :

« Conflit constructif : Conflit qui se solde par des résultats positifs pour le groupe et les individus. » (Paré et coll., 2000 : 261)

« Conflit destructeur : Conflit qui entraîne des inconvénients pour l'organisation; il mine l'efficacité de l'organisation puisqu'il réduit son rendement et la satisfaction de ses membres et de ses usagers. » (Paré et coll., 2000 : 261)

Selon Turcotte et Lindsay (2001), le conflit est une manifestation positive dans une équipe de travail, dans la mesure où il traduit une volonté des membres de faire entendre leur position face aux questions qui les concernent. On voit ici sous-entendue une valeur du service social, soit l'affirmation et le développement des membres dans le groupe. Pour qu'une équipe de travail puisse évoluer, il est essentiel que les membres aient non seulement des intérêts communs et travaillent ensemble à l'atteinte de leurs objectifs, mais aussi qu'ils parviennent à gérer avec succès leurs différends. Le conflit dans une organisation doit avant tout être vu comme un défi pour l'équipe de travail. C'est une occasion unique pour cette équipe de réfléchir sur sa mission et de croître davantage (Paré et coll., 2000).

Pour Paré et ses collaborateurs (2000), les conflits substantifs sont naturels au sein d'une organisation et ils se nourrissent des différends sur les fins et les moyens. Le conflit peut être considéré comme un moyen d'expression (*acting-out*) des désaccords inévitables autour des buts organisationnels, des produits, des services et des interactions qui se produisent en raison de différences dans les attitudes, les valeurs, les priorités, les modes de vie, les perceptions et les intérêts.

Le conflit ayant une intensité et une durée, il est difficile de mesurer objectivement les conséquences d'un conflit, car beaucoup d'éléments connotatifs ou affectifs sont imbriqués dans le conflit (Paré et coll., 2000). Cependant, les conséquences potentiellement positives du conflit sur les membres sont nombreuses. Les avantages énumérés par Cowger (1979) traitent plus particulièrement de ce qui se vit dans les groupes de soutien, mais ces avantages se retrouvent aussi dans les groupes de tâche et les équipes de travail.

Les individus développent une meilleure conscience de ce qu'ils sont et de ce en quoi ils croient. C'est une occasion pour eux d'acquérir des habiletés à gérer les conflits (Cowger, 1979 et Turcotte et Lindsay, 2001). Pour l'équipe de travail, les conflits constructifs favorisent le développement de la solidarité, augmentent la cohésion entre les membres et suscitent l'émergence

de nouvelles idées, l'adoption de nouvelles procédures et le renouvellement de l'enthousiasme, tout en intensifiant et approfondissant les relations entre les membres (Cowger, 1979).

« Les conflits ont un effet restructurant sur le groupe; ils contribuent à l'accroissement de la solidarité en améliorant la compréhension mutuelle et en renforçant les relations entre les membres. » (Turcotte et Lindsay, 2001 : 178)

Wood (1997), cité par Turcotte et Lindsay (2001), énumère trois raisons qui font que l'expression des divergences de points de vue en situation de conflit peut avoir un effet positif sur la cohésion d'un groupe. Elle permet l'élargissement de la vision d'une situation et de ses implications; elle facilite l'expression d'une variété de solutions; elle stimule les interactions et la participation. Thomas (1976) indique que les conflits dans les organisations peuvent attirer l'attention des gestionnaires sur des situations qui nécessitent des changements. Rahim (1992) présente une synthèse du point de vue de plusieurs auteurs sur les conséquences positives des conflits dans les organisations :

Les conflits permettent d'améliorer les processus de la prise de décision organisationnelle;

les conflits permettent de trouver des solutions de rechange aux problèmes;

les personnes impliquées sont incitées à rechercher de nouvelles approches;

les conflits peuvent mener à la recherche de solutions synergiques à des problèmes ordinaires;

les conflits obligent les personnes impliquées à clarifier leurs points de vue;

les conflits favorisent l'innovation, la créativité et la croissance;

la performance des individus et des groupes peut s'en voir améliorée (Rahim 1992 : 5).

Turcotte et Lindsay (2001), citant Witteman (1991) et Cowger (1979) considèrent le conflit comme un élément essentiel des relations humaines interpersonnelles et, à cet égard, il doit être considéré comme une composante naturelle, voire inévitable, d'une démarche de groupe. Les conflits pourraient même être vus comme une manifestation positive, dans la mesure où ils traduisent une volonté des membres d'affirmer leurs positions face à des décisions qui les concernent.

1.5. Les inconvénients des conflits pour les organisations

Le conflit est souvent perçu comme une situation qui finit dans le chaos. Dans certaines organisations, toutes les ressources disponibles sont donc utilisées pour éviter les moments de provocation ou pour y mettre fin rapidement (Turcotte et Lindsay, 2001). Bien que plusieurs auteurs démontrent que les conflits comportent des avantages pour les groupes, les équipes de travail et leurs membres, il ne faut pas croire que les conflits soient constructifs dans n'importe quel contexte, comme nous l'expliquent Dolan et coll. (1996) :

« Afin que le conflit puisse engendrer des conséquences positives, il est nécessaire que deux conditions soient respectées : premièrement, le conflit ne doit pas mettre en cause la survie de l'organisation et, deuxièmement, il doit exister à l'intérieur de l'organisation une forme de gestion des conflits. » (Dolan et coll., 1996 : 220)

L'énumération par Turcotte et Lindsay (2001) des conséquences négatives des conflits présente les effets les mieux connus des conflits :

« Si les conflits peuvent contribuer au cheminement d'un groupe, ils représentent parfois aussi des écueils. Ils peuvent faire obstacle à l'atteinte des objectifs, briser des relations, entraîner une exacerbation des différences, accentuer l'hostilité et les perceptions erronées et provoquer l'épuisement émotionnel des membres. » (Turcotte et Lindsay, 2001 : 178)

Les résultats de recherche de O'Connor et coll. (1993) sur la présence de conflits dans les groupes de tâche convergent vers le sens commun.

Généralement, les conflits mènent à une performance moindre dans les tâches et diminuent les sentiments positifs entre les membres du groupe. Par ailleurs, dans certaines tâches, les groupes qui sont habitués à vivre un haut niveau de conflits ont obtenu de meilleurs résultats. Il est possible que, dans ces groupes, les membres aient moins peur d'exprimer leurs désaccords et acceptent plus volontiers de faire face aux conflits que dans les autres groupes. Aussi, selon O'Connor et coll. (1993), plus les membres d'un groupe expérimentent de conflits, plus ils développent des stratégies pour leur faire face dans l'avenir et pour les gérer tout en complétant la tâche.

Falk (1982) considère que l'existence de conflits liés à la réalisation de la tâche n'est pas une garantie de prise de décision efficace. Cependant, toujours selon Falk (1982), la présence de conflits dans des groupes de tâche où il existe un climat de libre expression d'opinions augmente les probabilités d'atteintes de solutions plus créatives. Dans ce contexte, ses recherches ont démontré que dans les groupes de tâche où le pouvoir est réparti inégalement, la prise de décision par majorité ou sans règle de prise de décision favorise l'émergence de conflits; cette situation permet l'expression de plus d'arguments, entraînant à leur suite des décisions plus éclairées et plus créatrices, que lorsque le consensus est obligatoire.

Les recherches de O'Connor et coll. (1993) sur le climat affectif dans les groupes indiquent que la présence de conflits peut influencer la qualité des relations dans une équipe de travail, car moins il y a de conflits et plus les membres se considèrent positivement. Cette étude concerne uniquement les groupes de tâche ayant expérimenté des conflits, et ne mesure que la qualité des relations affectives et de la tâche accomplie dans ces groupes.

Les conflits deviennent destructeurs quand leur intensité excède le niveau de tolérance des membres du groupe. Turcotte et Lindsay (2001), en accord avec Thomas (1976), résument le dosage recherché dans leur vision du conflit, selon l'approche systémique.

« Le conflit n'est utile au fonctionnement du petit groupe que s'il respecte un certain dosage. Un groupe où il y a peu de conflits engendre généralement un certain manque d'idées, du conformisme, de la routine et une productivité assez faible. Un groupe où il y a trop de conflits demande par contre une énergie

d'entretien considérable, diminuant d'autant l'énergie disponible pour la production et la solidarisation du groupe, ce qui apporte un risque de chaos. Entre les deux extrêmes se situe la dose de conflit nécessaire et utile pour le groupe, pour ce qui est de la créativité, de l'innovation, de l'adaptation au changement et de la performance élevée. » (Turcotte et Lindsay, 2001 : 174)

Selon Rahim (1992), les inconvénients attribués aux conflits dans les organisations en situation de conflit sont nombreux. Les conflits peuvent provoquer du stress et de l'épuisement professionnel. La qualité de la communication entre les personnes concernées, la satisfaction au travail, l'efficacité, l'engagement et la loyauté envers l'organisation peuvent en être affectés et provoquer de la résistance au changement. Dolan et coll. (1996) nous mettent en garde devant l'escalade des conflits.

« Certains conflits atteignent une forme extrême dans leur manifestation. S'ils durent trop longtemps, on peut voir apparaître de l'hostilité orientée vers la violence; toute forme de collaboration est alors impossible et c'est l'ensemble de l'organisation qui en souffre. » (Dolan et coll., 1996 : 220)

1.6. L'importance de la compréhension des conflits par les gestionnaires

La liste impressionnante des inconvénients et des avantages associés aux conflits démontre bien leur importance dans la vie des organisations et la complexité associée à leur gestion. Cette polarité des points de vue exige des gestionnaires et des organisations qu'ils comprennent le contexte dans lequel des conflits organisationnels émergent et qu'ils se familiarisent avec une variété de techniques de gestion des conflits (Rahim, 1992).

Les conflits sont une source majeure de stress et de baisse de productivité pour les gestionnaires et les employés dans toutes les organisations (Neuhauser, 1988, cité par Rahim, 1992). Une étude de Schwenk (1990), citée par Rahim (1992), tend à démontrer que les gestionnaires des corporations à but lucratif considèrent un haut niveau de conflits, lors des prises de décision, comme étant désagréable et associé à la baisse de la qualité dans les équipes de travail. D'un autre côté, l'étude démontre aussi que, bien que les

gestionnaires de corporations sans but lucratif considèrent le conflit comme désagréable, ils croient cependant que la prise de décision en situation de conflit est associée à une qualité plus élevée.

L'acceptation par les gestionnaires de l'existence des conflits doit se faire au nom du réalisme. Il n'est plus question de tenter par tous les moyens de les éliminer dès qu'on en décèle la présence. Il est même démontré qu'une grande partie des activités des gestionnaires est consacrée à la gestion des conflits (Dolan et coll., 1996).

1.7. Les typologies des conflits

Plusieurs typologies des conflits sont proposées dans la littérature. Chaque typologie présente les conflits selon des critères différents : l'origine des conflits, le besoin des acteurs en situation de conflit ou les éléments sous-jacents aux conflits. Voyons quelques typologies proposées.

La typologie des conflits liés à la réalisation de la tâche de Bradford, Stock et Horwitz (1961), cité par Turcotte et Lindsay (2001), distingue quatre types de conflits selon leur origine, soit le conflit causé par l'irréalisme du mandat du groupe, le conflit résultant de la recherche de pouvoir, le conflit d'intérêt et le conflit attribuable à l'irritabilité causée par l'exigence de la tâche. Cette typologie tient aussi compte de la réalité des personnes et des sources organisationnelles du conflit.

Une deuxième classification citée par Turcotte et Lindsay (2001) distingue trois types de conflits provenant de l'expression des besoins respectifs des acteurs. On y nomme premièrement les conflits de valeur, qui découlent des divergences de perceptions, de croyances, de valeurs morales pédagogiques et de normes, deuxièmement les conflits de pouvoir qui concernent l'attribution des ressources matérielles ou non matérielles, tels l'argent, le temps, l'espace et l'influence, et troisièmement, les conflits résultant de rivalités ou de conceptions différentes de la réalité (Essed, 1991, Johnson et Johnson, 1997, cités par Turcotte et Lindsay, 2001).

Rahim (1992) propose de brèves descriptions des conflits dans les organisations

Conflits d'intérêt : Lorsque deux parties ne s'entendent pas sur le partage des ressources limitées dont ils disposent (Thomas,1992).

Conflits de valeur ou conflits idéologiques : Lorsque deux parties ont des points de vue divergents concernant leurs valeurs ou leurs idéologies devant certaines situations.

Conflits cognitifs : Lorsque deux parties qui essaient de résoudre un problème prennent conscience du fait que les processus qu'elles veulent utiliser, les perceptions qu'elles ont d'une situation ou les critères de sélection des solutions qu'elles souhaitent appliquer sont incompatibles.

Conflits d'objectifs : Lorsque les parties ne partagent pas la même perception des objectifs d'une action ou lorsque leurs objectifs deviennent incompatibles. (Thomas,1992)

Conflits rétributifs : Lorsque les parties cherchent à punir un opposant et y voient un gain indirect.

Conflits de mauvaise attribution ou d'erreur : Lorsqu'une partie attribue à l'autre partie des responsabilités qui ne sont pas siennes. (Rahim, 1992 : 19-20-21)

Harvey et Drolet (1994), cité par Paré et coll. (2000), décrivent les conflits suivants en précisant la source :

Conflits de valeur : Lutte sur des croyances et des principes qui portent sur la foi, la culture ou la logique.

Conflits tangibles : Désaccords sur le partage des ressources observables et mesurables comme l'argent, le temps, le personnel, les profits.

Conflits interpersonnels : L'incapacité des personnes d'une organisation à communiquer efficacement entre elles.

Conflits de limites : Situations où les individus qui possèdent un territoire, une région ou un rôle que quelqu'un vient menacer.

Conflits perceptuels : Mauvaise compréhension mutuelle, interprétation faussée de la réalité entre les deux parties en cause. (Paré et coll., 2000 : 259)

Turcotte et Lindsay (2001) proposent une typologie de synthèse qui nomme cinq catégories de conflits, selon leurs éléments sous-jacents : Les conflits d'aspiration se rapportent aux désaccords sur les buts, les valeurs, les normes, les besoins et les intérêts. Les conflits de position portent sur la compétition pour l'accès aux ressources. Les conflits de réalisation concernent les visions opposées quant à la démarche à suivre pour l'atteinte des objectifs. Les conflits de construction traitent des divergences de perception et d'analyse de la réalité. Finalement, les conflits de relations renvoient aux rivalités interpersonnelles, à l'hostilité, ou à tout autre sentiment négatif de source interpersonnelle.

Pour établir l'inventaire le plus complet possible des différentes typologies des conflits que nous avons consultées, nous nous inspirons des revues de littérature de Turcotte et Lindsay (2001), de Toseland et Rivas (1984) et de Rahim (1992). Dans le tableau I qui suit, nous utilisons une classification selon deux types de conflits, soit les conflits affectifs et les conflits substantifs et selon trois catégories de conflits associées aux acteurs concernés, soit les conflits de catégories intrapersonnelle, interpersonnelle et organisationnelle. Chaque type de conflit est croisé avec les catégories d'acteurs concernés, les individus, les membres de l'équipe de travail et les gestionnaires.

Tableau I
Typologie des conflits selon les acteurs concernés

Types de conflits	Catégories selon les acteurs concernés		
	L'individu avec lui-même Conflit intrapersonnel	Les membres de l'équipe de travail entre eux Conflit interpersonnel	Les membres de l'équipe avec les gestionnaires Conflit organisationnel
Affectif	De besoin personnel D'ambiguïté de rôle D'adaptation	De valeur De pouvoir De besoins De personnalité (rivalité) D'aspiration De relation De comportements Rétributif De mal attribution De perception	De rôle De perception De relation De personnalité (rivalité)
Substantif	De rôle D'intérêt personnel D'irritabilité causée par l'exigence de la tâche	Tangible Cognitif De besoins D'intérêt D'objectifs D'accès aux ressources De limites	De besoins D'intérêt D'objectifs De statut D'accès aux ressources

- **Les conflits affectifs**

Les conflits de type affectif sont associés à l'insatisfaction des besoins affectifs des acteurs dans l'organisation. Turcotte et Lindsay (2001) précisent que les conflits affectifs mettent en cause des questions émotives ou liées à la personnalité des membres.

Les conflits affectifs intrapersonnels sont l'expression des difficultés des individus à participer à la vie de l'équipe pour des raisons qui leur sont propres (Paré et coll., 2000). Les conflits affectifs peuvent aussi concerner les dimensions émotionnelles et sociales des relations entre les membres d'une équipe de travail ou des relations entre l'équipe de travail et l'organisation et ses gestionnaires. Lorsque deux parties qui essaient de résoudre un problème ensemble deviennent conscientes de sentiments et d'émotions qui relèvent de leur incompatibilité, ces personnes vivent un conflit affectif (Rahim, 1992).

Quant aux conflits affectifs organisationnels qui impliquent les gestionnaires, ils concernent principalement l'expression de l'insatisfaction des individus ou des groupes quant à leur pouvoir dans l'organisation, à leur perception de la reconnaissance que leur témoigne leur employeur et à la qualité de leurs relations avec les représentants de l'organisation.

La dimension affective est déterminante dans la vie d'une équipe de travail. Les conflits affectifs sont difficilement maîtrisables parce qu'ils sont non dits. Les conflits affectifs sont considérés comme dysfonctionnels, non productifs et non souhaitables dans les groupes de tâche (Falk, 1982). Cependant, ces conflits prennent un tout autre sens dans les groupes de soutien ou lorsqu'ils surgissent dans une équipe de travail, en dehors de la réalisation des tâches. Toseland et Rivas (1984) ajoutent que, généralement, les conflits émotifs sont plus difficiles à résoudre parce qu'ils résistent à la raison.

- **Les conflits substantifs**

Les conflits substantifs découlent d'oppositions ou de désaccords entre les membres d'une équipe de travail, y compris les gestionnaires, sur des questions d'ordre rationnel qui impliquent des idées, des valeurs, des opinions, des normes ou des faits présentés durant le travail en équipe (Turcotte et Lindsay, 2001 et Toseland et Rivas, 1984). Lorsque les parties ne partagent pas la même perception des enjeux, d'une situation ou des faits qui la caractérisent ou des méthodes à employer pour la gérer, elles sont devant un conflit substantif.

Ces conflits sont considérés comme potentiellement constructifs s'ils deviennent l'occasion pour les parties d'échanger leurs points de vue et d'identifier des solutions qui font progresser leur relation et l'organisation. On parle alors de gestion de conflits en vue de travailler à les résoudre de la façon la plus utile possible (Rondeau, 1991 et Turcotte et Lindsay, 2001).

Le gestionnaire a souvent du mal à distinguer les conflits substantifs des conflits affectifs. Les conflits substantifs qui ne sont pas résolus peuvent se transformer en conflits affectifs durables qui risquent de perturber les relations entre les individus (Paré et coll., 2000).

1.8. Les catégories de conflits dans l'organisation selon les acteurs concernés

Les conflits peuvent aussi être classés en trois catégories selon les acteurs qui y sont impliqués. Ce sont les conflits intrapersonnels, les conflits interpersonnels et les conflits organisationnels. Ces catégories de conflits prennent leur origine dans les dimensions personnelle, relationnelle et organisationnelle de l'organisation du travail (Rahim, 1992).

- **Les conflits intrapersonnels**

Les conflits intrapersonnels sont associés à ce que ressent ou vit l'individu, sans être en relation avec les membres de l'équipe de travail ou les gestionnaires. Ces conflits sont l'expression de la non-satisfaction des besoins personnels des individus ou de la confusion de leur rôle dans l'organisation. Cette catégorie de conflit prend forme selon deux dimensions; l'une est d'ordre affectif et propre à l'individu et l'autre est d'ordre substantif et est liée à l'organisation du travail.

Un individu vit un conflit intrapersonnel affectif si, pour des raisons liées à l'organisation du travail, il a de la difficulté dans sa vie professionnelle à prendre une décision, à faire un choix à cause d'incertitudes, à entretenir des relations constructives avec les autres ou s'il se sent à la fois attiré et repoussé dans des directions opposées par des forces égales devant des choix tant attirants que non désirés (Rahim, 1992). La dimension affective se rapporte

aussi aux particularités des individus, à ce qu'ils vivent dans leur vie privée, à leurs traits de personnalité ou à toutes les préoccupations personnelles qui n'ont pas leur origine dans l'organisation.

Bien que les conflits intrapersonnels affectifs ne proviennent pas des interactions avec les autres, cette catégorie de conflits peut avoir des conséquences sur la vie professionnelle de l'individu, une incidence sur ses relations avec les membres d'un groupe et de l'influence sur le climat dans les équipes de travail. Si un conflit intrapersonnel n'a pas d'impact sur l'organisation, il ne peut être considéré comme organisationnel et ne devrait pas être pris en compte par l'équipe de travail ou les gestionnaires, puisque sa gestion ne relève que de l'individu (Rondeau, 1991). Les textes consultés ne traitent pas tous des conflits intrapersonnels, ce qui est fréquent dans la littérature sur la gestion de conflits. Le conflit y est considéré sous sa forme dyadique, c'est-à-dire que l'on ne s'attarde qu'aux conflits concernant deux parties, soit des groupes et leurs représentants, soit deux individus dans l'organisation (Rondeau, 1991). Dans cette recherche, nous ne traiterons donc pas de la gestion des conflits d'origine personnelle qui sont plutôt associés aux champs d'études psychologiques. Cependant, les conflits intrapersonnels affectifs de source personnelle peuvent devenir une source de conflits interpersonnels ou organisationnels si l'individu ne gère pas ses problèmes personnels de façon à ce qu'ils ne contaminent pas le fonctionnement de l'organisation. Nous traiterons donc dans cette recherche des conflits qui répondent à ces caractéristiques.

Le conflit intrapersonnel substantif se manifeste principalement, dans sa dimension organisationnelle, dans les situations où l'individu est sollicité pour exécuter une tâche, ou assumer une responsabilité ou un rôle qui ne correspond pas à ses compétences, ses intérêts, ses objectifs ou ses valeurs. Ces conflits sont souvent associés aux conflits de rôle dans les organisations. Le concept de rôle, selon Rahim (1992), se définit comme la perception qu'un individu se construit de ce que les autres attendent de lui et de la façon dont il devrait ou aurait dû se comporter. Le rôle est associé aux comportements et

aux attitudes qui sont attendus d'une personne occupant un poste ou possédant un certain statut.

Les conflits de rôle apparaissent aussi lorsque les membres d'une organisation s'attendent d'une personne qu'elle assume deux rôles ou plus qui sont mutuellement incongruants, contradictoires ou mutuellement exclusifs (Thomas, 1992). L'ambiguïté de rôle pour Rahim (1992) se caractérise par le manque de clarté ou de compréhension des attentes ou des exigences d'un certain rôle.

Selon plusieurs recherches citées par Rahim (1992), les conflits de rôle sont généralement associés à l'insatisfaction au travail, au manque de motivation, aux tensions, à l'anxiété, à la tendance à quitter son emploi, au manque de confiance dans l'organisation et au manque d'habileté à influencer les prises de décisions. Les comportements fréquemment observés en réaction aux conflits de rôle sont le retrait ou la fuite de ceux qui se retrouvent dans de telles situations (Rahim, 1992).

- **Les conflits interpersonnels**

Un conflit interpersonnel se définit par la manifestation d'incompatibilité, de désaccords ou de différences entre deux personnes membres d'une même organisation, de niveaux hiérarchiques semblables (Rahim, 1992).

Selon Myers et Myers (1990), les conflits interpersonnels apparaissent pour quatre raisons majeures. Le besoin de s'affirmer demeure la raison première de l'émergence des conflits interpersonnels. Une des parties cherche à exprimer les différences individuelles, l'incompatibilité et les désaccords aux personnes qu'elle considère comme étant un obstacle à l'atteinte de ses propres besoins. Deuxièmement, la répartition inégale, ou la pénurie des ressources matérielles ou professionnelles dans une équipe de travail font qu'il se forme des sous-groupes qui s'opposent entre eux ou qui s'opposent au gestionnaire concernant le mode de répartition des ressources (Rahim, 1992). Troisièmement, les désaccords ou l'ambiguïté sur les définitions de rôles entre personnes de statut semblable ou différent font vivre aux

personnes concernées des conflits intrapersonnels qui viennent contaminer les relations interpersonnelles. Finalement, les comportements inappropriés des membres d'une équipe de travail ou des gestionnaires font émerger des conflits entre les personnes mais aussi entre les personnes et l'organisation. Les conflits interpersonnels sont fréquents dans les organisations et sont les plus difficiles à résoudre, après les conflits de valeur (Harvey et Drolet, 1994, cité par Paré et coll., 2000).

Les conflits interpersonnels affectifs s'appuient sur des sentiments de colère, de méfiance, d'antipathie, de peur, de ressentiment ainsi que sur les incompatibilités qui se développent entre deux personnes (Paré et coll., 2000). L'absence d'échange de vue donne l'impression d'une divergence d'opinion, donc de l'existence d'un conflit. Les différences individuelles sur le plan de l'âge, du sexe, des valeurs, de l'expérience ou de la formation influencent la perception qu'ont d'une situation donnée un individu d'expérience et un nouveau venu (Harvey et Drolet, 1994, cité par Paré et coll., 2000).

Dans les groupes de tâche, les conflits affectifs interpersonnels émergent sous plusieurs formes et dans différents contextes. Les membres vivent des tensions diverses tant dans leurs relations interpersonnelles que dans la recherche de solution à leurs problèmes. Certains membres s'ennuient ou sont jaloux des autres, ils se sentent insultés ou incompris par les autres, ils sont en désaccord avec certaines solutions ou approches face à des problèmes; ils découvrent des différences fondamentales entre eux et les autres dans leurs valeurs et leurs attitudes. Certains membres expriment ce qu'ils vivent pendant que d'autres ne le font pas (O'Connor et coll., 1993). Les conflits interpersonnels affectifs peuvent être la scène de déqualification ou de dépréciation des personnes impliquées et tendent à briser les relations.

Les conflits interpersonnels substantifs correspondent à ce qu'Harvey et Drolet (1994), cité par Paré et coll. (2000), appellent les conflits tangibles. Ce sont ceux qui portent sur le partage des ressources observables et mesurables comme l'argent, le temps, le personnel ou les profits.

Le pouvoir informel de chaque partie vient souvent compliquer la compréhension des enjeux des acteurs. Cette situation est encore plus complexe quand l'enjeu devient justement le pouvoir que chacun veut acquérir dans l'équipe de travail pour avoir le contrôle des ressources.

Les conflits interpersonnels substantifs non avoués ou qui traînent dans le temps risquent de devenir assez rapidement des conflits affectifs. Une crise débouche nécessairement sur une régression, sur une évolution ou sur un conflit. Lorsque les protagonistes choisissent de s'engager dans le conflit, c'est qu'ils estiment nécessaire de créer un nouveau rapport de force, ou du moins de l'accentuer (Bréard et Pastor, 2000).

- **Les conflits organisationnels**

Le conflit organisationnel est l'expression d'une situation conflictuelle entre un ou des membres d'une équipe de travail et les représentants de l'organisation, au sujet des buts, des tâches, des procédures, des ressources, etc. . Ces conflits peuvent provenir de l'individu qui est en désaccord avec le type de relation interpersonnelle qui existe dans une équipe, qui n'accepte pas la répartition des rôles ou qui conteste le partage des ressources matérielles ou autres (Paré et coll., 2000).

Ce type de conflit implique fréquemment des représentants de l'organisation comme acteurs. Cependant, un conflit peut être identifié comme organisationnel quand sa source est associée au fonctionnement d'une organisation ou aux comportements de ses gestionnaires.

Les conflits affectifs dans les organisations s'articulent autour des sentiments d'injustice, de non-reconnaissance et de méfiance qui se développent entre le personnel et les gestionnaires ou l'organisation. L'individu qui est convaincu qu'il n'a pas reçu son dû entrera en conflit affectif avec celui qui est perçu comme la cause de ce partage inéquitable ou avec celui qui semble avoir reçu plus que sa part (Harvey et Drolet, 1994, cité par Paré et coll., 2000).

Les conflits de pouvoir qui concernent l'équité dans le partage des ressources matérielles et des ressources financières autant que non matérielles, comme l'influence, l'espace et la reconnaissance sociale, sont associés à des conflits organisationnels de type substantif.

1.9. La perception des conflits dans les organisations

Georg Simmel, sociologue classique, a apporté une contribution significative à l'étude des conflits. Son hypothèse est qu'un certain niveau de conflit est essentiel pour assurer le fonctionnement optimal d'un groupe. Quant à Parsons, le père de la théorie structuro-fonctionnaliste de l'après-guerre, le conflit est considéré comme anormal et dysfonctionnel (Rahim, 1992). D'un point de vue réaliste, les conflits ont un potentiel productif autant que destructif.

En psychologie sociale comme en service social et en administration, une certaine polémique existe dans l'étude du conflit. Deux attitudes s'opposent concernant l'apport des conflits dans les organisations. Certains auteurs insistent sur les aspects négatifs du conflit. Ils encouragent la coopération, proposent d'éviter les conflits et de les résoudre le plus rapidement possible. L'autre perspective insiste sur l'aspect constructif, voire utile du conflit. On y soutient que les conflits sont des occasions pour les individus et pour les organisations de se développer, s'ils sont gérés adéquatement (Rahim, 1992). Thomas (1976) quant lui considère que les conflits ne sont pas néfastes en soit, mais plutôt un phénomène qui peut avoir des effets constructifs ou destructeurs, selon la façon par laquelle les conflits sont gérés.

O'Connor et coll. (1993) ont réalisé une recherche sur l'effet des conflits sur la qualité de la tâche. Ils identifient deux bases conceptuelles qui s'affrontent concernant l'effet des conflits sur la réalisation de la tâche. La première suggère que la présence de conflits importants durant les interactions dans le groupe puisse être considérée comme un indice que le groupe est engagé dans une recherche active de solutions; donc, plus il y a de conflits à gérer, plus le groupe sera productif, du moins pour certaines tâches. La deuxième base souligne qu'un haut niveau de conflits durant les interactions démontre que le groupe n'a pas développé une façon efficace de réaliser sa tâche, que la

tâche a été interrompue par le conflit, ce qui implique une baisse de productivité pour certaines tâches.

- **Perception du conflit selon quatre modèles de gestion organisationnelle**

Rondeau (1991) a identifié quatre modèles de la pensée administrative pour leur apport respectif à la notion de conflit dans les organisations. Il s'agit du modèle rationnel, du modèle des relations humaines, du modèle politique et du modèle systémique. La perception du conflit et son utilité passent par toutes les nuances.

Le modèle rationnel traite surtout de l'organisation du travail où le conflit est peu abordé. Les conflits sont considérés comme mauvais parce qu'ils nuisent à l'efficacité organisationnelle et par conséquent, ils doivent être éliminés par des structures mécaniques et bureaucratiques (Rondeau, 1991). La gestion efficace des organisations s'appuie sur le principe que l'harmonie, la coopération et l'absence de conflit sont des conditions nécessaires au maintien de l'efficacité organisationnelle. (Rahim, 1992). C'est pourquoi on cherche à réduire les possibilités de conflits ou à les résoudre par des mécanismes structurels. Puisque les conflits sont inévitables dans les organisations, aussi bien y instaurer des processus pour les résoudre rapidement (Whyte, 1967, cité par Rahim, 1992). Une des lacunes de ce modèle, c'est qu'on n'y tient pas compte de l'ensemble des conséquences des conflits sur l'organisation (Rahim, 1992).

Dans ce modèle des relations humaines, on reconnaît qu'il peut y avoir des désaccords entre les besoins de l'organisation et ceux de l'individu. Toutefois, le conflit est considéré comme néfaste et immoral puisqu'il nuit aux exigences de collaboration entre individus dans l'organisation. Le conflit y est apprécié selon aux coûts qu'il génère pour les individus et l'organisation (Thomas, 1976). On cherche donc à réduire le conflit par des mécanismes qui visent à rendre les relations plus harmonieuses, en tenant compte des besoins des travailleurs et en améliorant les communications dans l'organisation (Rondeau, 1991, Rahim, 1992).

Dans les modèles précédents, à aucun moment n'est remise en cause la nature coopérative de la participation individuelle dans l'organisation. Dans le modèle politique, la nature stratégique des rapports entre les divers groupes qui composent l'organisation est reconnue. Chaque groupe cherche à faire établir des règles de fonctionnement tout en préservant son autonomie et sa marge de pouvoir sur son environnement (Rondeau, 1991). Le conflit apparaît comme un phénomène naturel dans les organisations. Il importe pour l'organisation de se doter de mécanismes de gestion de conflits pour résoudre les questions litigieuses. Le conflit est abordé sous forme de rapports de pouvoir. Fait à remarquer, les conflits ne concernent pas ici les préoccupations d'individus mais celles de groupes représentés par des individus.

Finalement, dans le modèle systémique, l'organisation se définit comme un ensemble de parties en interaction, lui-même en relation avec son environnement, d'où la présence d'échanges et d'interinfluences continus. Chaque partie du système dépend pour sa survie de son échange avec l'environnement et elle doit travailler à se distinguer, tout en favorisant le développement de l'ensemble. Dans cette perspective, le conflit apparaît à la fois comme inévitable, légitime et tout à fait fonctionnel, puisque l'organisation est soumise à un processus constant d'adaptation (Rahim, 1992). L'émergence de conflits peut même servir d'indicateurs positifs de l'efficacité de la gestion de l'organisation. Les mécanismes de gestion de conflits servent, selon les circonstances, à aplanir les différends ou à encourager les divergences susceptibles d'améliorer la solution finale, pourvu qu'ils favorisent le développement de l'organisation (Rondeau, 1991).

Il y a consensus entre les théoriciens actuels qu'un niveau acceptable de conflit est nécessaire pour atteindre un niveau optimum de performance au travail (Thomas, 1976). Rahim (1992) résume ici le point de vue de ceux qui, comme le propose le modèle systémique, croient que les conflits peuvent être utiles à l'organisation s'ils se manifestent en nombre acceptable.

« ...too little conflict may encourage stagnation, mediocrity, and groupthink but too much conflict may lead to organisational disintegration. » (Rahim, 1992 : 10)

« ... trop peu de conflits peut favoriser la stagnation, la médiocrité et le *groupthink*, mais trop de conflits peut mener l'organisation à la désintégration. » (Rahim, 1992 : 10)

Et il ajoute :

« A moderate amount of conflicts, handled in a constructive manner, is essential for attaining and maintaining an optimum level of organisational effectiveness. (Rahim et Bonoma, 1979, cité par Rahim, 1992 : 10)

« Un niveau raisonnable de conflits, gérés de façon constructive, est essentiel à l'atteinte et au maintien d'un niveau optimum d'efficacité organisationnelle. (Rahim et Bonoma, 1979, cité par Rahim, 1992 : 10)

Selon Thomas (1992), le processus des conflits est maintenant reconnu comme un phénomène qui doit être géré dans les organisations. Il va de soit que les conflits y sont inévitables, qu'ils sont fréquents et qu'ils sont utiles lorsque gérés adéquatement. Cependant, la reconnaissance des effets utiles du conflit ne signifie pas qu'ils sont toujours utiles. Les conséquences négatives des conflits doivent aussi être pris en compte. La pensée émergente consiste à reconnaître l'équilibre entre les coûts et les bénéfices liés à l'existence des conflits dans les organisations.

1.10. Les sources des conflits

La source d'un conflit se définit à partir des conditions antérieures qui l'ont provoqué et par les situations dans lesquelles il se développe. Les sources des conflits sont multiples. Il semble approprié de classer les conflits selon leurs sources afin d'en comprendre la nature et les implications (Rahim, 1992).

Turcotte et Lindsay (2001) précisent que les conflits peuvent être liés à des facteurs d'origine individuelle, interpersonnelle ou en lien avec la dynamique de l'équipe de travail et de l'organisation. Il importe de rappeler que les conflits résultant de facteurs personnels ou intrapersonnels sont souvent en lien avec des situations vécues à l'extérieur de l'organisation (Heap, 1987 et 1994, cité par Turcotte et Lindsay, 2001). Les conflits interpersonnels sont

fréquemment le reflet des limites de chaque personne et sont parfois confondus avec les difficultés intrapersonnelles. Il peut être difficile de distinguer les sources exclusives des conflits car, habituellement, elles s'entremêlent. Il appartient aux équipes de travail et au gestionnaire de distinguer ce qui peut être traité dans le groupe et ce qui doit être considéré comme personnel (Toseland et Rivas, 1984).

- **Les sources organisationnelles des conflits**

Plusieurs éléments organisationnels du monde du travail font en sorte que certains conflits interpersonnels deviennent inévitables dans les organisations. L'interdépendance des individus dans l'atteinte des objectifs est reconnue comme une source majeure des conflits dans les organisations (Thomas, 1976 et 1992; Rahim, 1992; Schermerhorn et coll., 1994, cité par Paré et coll., 2000; Dolan et coll., 1996). Plus une organisation a expérimenté de conflits, plus il risque de s'en développer d'autres.

Des facteurs organisationnels comme l'augmentation de la charge de travail, l'obligation de travailler avec des personnes qui ne partagent pas les mêmes valeurs, l'ambiguïté dans les rôles, la rareté des ressources, les conflits antérieurs non résolus, et les divergences individuelles en matière de besoins, de valeurs et d'objectifs constituent autant de sources favorables à l'apparition des conflits entre individus dans l'organisation (Schermerhorn et coll., 1994, cité par Paré et coll., 2000, Dolan et coll., 1996).

Le changement organisationnel considéré comme injuste ou inéquitable peut générer de la résistance et être à la base de certains conflits, tout changement pouvant être perçu par certains individus comme une menace à leur sécurité et à leurs habitudes. Si les individus résistent au changement, ce n'est donc pas par étroitesse d'esprit, mais plutôt parce qu'ils veulent que soit maintenu le système actuel, qui répond à leurs besoins (Paré et coll., 2000, Rahim, 1992).

Certaines attitudes des gestionnaires peuvent aussi être sources de conflits organisationnels. Un gestionnaire qui place ses préférences personnelles au-dessus de ces principes, qui est trop exigeant ou directif, qui a des objectifs

irréalistes, qui ne donne pas assez de rétroactions ou qui traite les membres d'une équipe avec iniquité, peut générer ce que Harvey et Drolet (1994), cité par Paré et coll., (2000), appellent des polluants conflictuels (Rahim, 1992).

Plus les membres d'un groupe sont nombreux, plus il y a de potentiel de conflits. Un grand groupe tend à favoriser la formation de sous-groupes, chacun avec son *leader*, à moins que le *leader* formel devienne plus directif et plus structuré. Les changements dans la composition du groupe, par exemple la venue de remplaçants lors de congés, peuvent favoriser l'émergence de conflits (Rahim, 1992). Dans certaines organisations, les membres n'ont pas le choix des personnes avec lesquelles ils font équipe. Cette situation peut être considérée comme une source potentielle de conflit, étant donné que les incompatibilités des individus ne sont pas considérées (Paré et coll., 2000).

Plus le groupe est cohésif, plus les probabilités que les individus censurent leur opinion, changent d'opinion sans le vouloir vraiment pour éviter les conflits et demeurent solidaires au groupe, même devant des situations inacceptables, sont élevées. Lors des réunions, les membres des groupes cohésifs demeurent aimables et cherchent la cohésion afin de ne pas briser le climat apparemment agréable et harmonieux dans le groupe (Rahim, 1992). Cette dynamique fait en sorte que plusieurs conflits organisationnels demeurent non résolus et continuent de hanter l'organisation sans être gérés.

Les auteurs s'entendent pour dire que les conflits anciens non résolus ou en cours de gestion risquent de revenir sur la table et de générer sans crier gare des situations conflictuelles nouvelles, qu'elles soient intrapersonnelles, interpersonnelles ou organisationnelles (Rahim, 1992, Turcotte et Lindsay, 2001, et Paré et coll., 2000).

La composition d'une équipe peut aussi être source de conflits organisationnels. Les conflits interpersonnels découlent des difficultés dans les relations entre individus, mais émanent aussi des attentes incompatibles des individus et des organisations (Dolan et coll., 1996). Les relations tendues

entre des membres de l'équipe de travail passent rarement inaperçues. En situations conflictuelles interpersonnelles, il se développe souvent un réseau d'alliances entre les membres de l'organisation. Ces situations deviennent rapidement des sources potentielles de nouveaux conflits si elles ne sont pas prises au sérieux par les gestionnaires (Rahim, 1992).

1.11. Les comportements des parties lors des conflits organisationnels

Le conflit peut influencer les comportements et les attitudes des parties entre elles. Si le conflit devient intense, les parties peuvent s'éloigner d'une relation basée sur la confiance et la collaboration pour aller vers des interactions où l'objectif est de gagner sur l'autre et de contrôler la situation. Dans ces circonstances, les parties deviennent moins disposées à poursuivre l'objectif de l'organisation (Rahim, 1992).

Lorsque le conflit est trop intense, la perception des parties entre elles souffre de distorsion. Les parties peuvent même se considérer comme des ennemies et se décrire mutuellement de façon négative. Elles cessent alors d'envisager des solutions constructives au conflit (Rahim, 1992).

L'incompatibilité de caractères entre certaines personnes qui ont des points de vue, des valeurs, des croyances et des façons de faire opposés, les désaccords sur le choix des moyens dans la réalisation des mandats, ou la poursuite d'objectifs divergents ou nettement contradictoires, font en sorte qu'elles ont instinctivement tendance à s'exclure et à alimenter les sources de conflits dans l'organisation.

L'approche gagnant-perdant est souvent utilisée en situation de conflit intense. Si les parties disposent d'un pouvoir équivalent, elles peuvent être tentées d'utiliser une stratégie de contrainte pour régler leurs différends. Si cette stratégie ne donne pas de résultats, elles peuvent accepter de passer à une approche qui fait appel aux compromis ou aux accommodements. La partie qui dispose du moins de pouvoir est souvent réduite à fuir le conflit et à accepter la décision de la partie la plus influente (Rahim, 1992). Le processus de résolution de problèmes devient alors difficile à appliquer,

puisqu'il n'y a plus de collaboration. Les décisions se prennent alors en marchandant, sans compromis ni créativité.

À mesure qu'un conflit s'intensifie, les parties peuvent cesser de communiquer directement et d'interagir. Elles peuvent en venir à choisir de communiquer uniquement par écrit. Tous les contacts sont alors formels, rigides et régis par des règles précises, existantes ou établies pour les circonstances : communication par mémo, courriel, message, lettre officielle, etc. (Rahim, 1992). Lors de conflits qui concernent des personnes d'un même groupe, les décisions sont parfois prises par vote majoritaire. Cela conduit souvent à la formation de sous-groupes et à l'intensification du conflit (Rahim, 1992). Si les parties ne peuvent en venir à une entente, un médiateur ou un arbitre peut être choisi par les parties pour les aider à briser l'impasse (Rahim, 1992).

En résumé, on s'intéresse plus ici à l'interaction entre les parties qu'au contexte dans lequel elle se déroule. Afin de maintenir une interaction positive entre les parties et de les amener à un terrain d'entente, l'intervention nécessite une bonne connaissance du processus de communication dans les organisations, des phénomènes de médiation et de l'intervention d'un tiers.

1.12. Les réactions en situation de conflit

Quand les membres d'une équipe réagissent spontanément en situation de conflit ou choisissent consciemment de travailler à la gestion de conflits, différentes attitudes peuvent être observées. Rahim (1992) utilisent l'expression *The styles of handling conflicts* pour désigner les différentes réactions des acteurs en situation de conflit. Nous utiliserons l'expression « réactions en situation de conflit » (Paré et coll., 2000) pour souligner l'aspect spontané des comportements et des attitudes des acteurs concernés en situation de conflit, et l'expression « stratégies d'intervention en situation de conflit » (Rondeau, 1991) pour décrire les comportements intentionnels et stratégiques des acteurs et les interventions des gestionnaires ou d'une tierce

partie en situation de conflit, qui s'inscrivent dans une démarche de gestion des conflits.

Les individus peuvent réagir différemment face aux conflits qu'ils rencontrent dans leur vie professionnelle. Leur registre de réactions en situation de conflit varie selon l'importance que chacun accorde à l'atteinte de ses objectifs personnels mis en cause et à la place que prend le maintien des relations avec l'opposant (Turcotte et Lindsay, 2001). Thomas (1976) a identifié dans ses recherches cinq types de réactions ou de stratégies en situation de conflit. Plusieurs auteurs consultés (Cowger, 1979; Rondeau, 1991; Rahim, 1992; Paré et coll., 2000; Turcotte et Lindsay, 2001) ont traité de ce même sujet en utilisant des expressions diverses. Dans le cadre de cette recherche, nous retenons les types de réactions ou de stratégies suivants : la fuite, la contrainte, l'accommodement, le compromis et la collaboration. Ces différents scénarios en situation de conflit méritent que nous nous y attardions afin d'analyser les réactions et les stratégies qu'utilisent les membres des équipes de travail et les gestionnaires, face au conflit.

La fuite consiste, pour les parties, à éviter le conflit et à en nier l'existence. Elle est associée au retrait, à la non-confrontation ou au report d'une réaction à plus tard (Thomas, 1976). Elle porte aussi le nom d'évitement, de suppression des sources de conflits ou de négation du conflit. Cette réponse au conflit se caractérise par une attitude d'amoindrissement de l'importance des enjeux par le renoncement de la satisfaction à la fois de ses besoins personnels et à ceux des autres acteurs (Rahim, 1992). Le refus de discuter d'une situation conflictuelle ou de rencontrer l'autre partie est une manifestation de fuite (Dolan et coll., 1996). Il est associé à la croyance que les conflits se règlent seuls quand nous ne nous en occupons pas. Les acteurs estiment alors qu'il est plus facile de fuir une situation conflictuelle que d'y faire face (Turcotte et Lindsay, 2001).

La réaction par la contrainte implique qu'une des parties dispose d'une forme de pouvoir sur l'autre. Elle porte aussi le nom de force ou d'imposition. Elle se manifeste par l'imposition d'une solution qui ne tient pas compte du point de vue ou des besoins de l'autre partie (Thomas, 1976).

La personne qui domine veut gagner à tout prix, ce qui entretient une relation gagnant-perdant. La contrainte peut être associée à la manifestation d'une rivalité entre des acteurs ayant des statuts différents (Rahim, 1992). L'élimination de l'une des parties en cause par son expulsion ou son départ volontaire met en apparence fin au conflit. De même, l'imposition d'une décision par les membres qui détiennent le plus de pouvoir ou par l'intervention des gestionnaires vient clore les échanges, mais n'élimine pas pour autant les sources du conflit.

L'accommodement s'apparente à la complaisance, à l'adoucissement des différences, à l'arrangement et à la conciliation des points de vue pour éviter les vrais enjeux (Thomas, 1976). Par une telle réaction, les acteurs acceptent de ne pas satisfaire entièrement leurs besoins ou de les mettre de côté pour éviter la confrontation, maintenir les relations avec autrui et retrouver l'harmonie le plus rapidement possible (Turcotte et Lindsay, 2001). L'alliance sous forme d'accommodement ou de concessions demeure une réaction qui a les apparences d'une solution rapide et acceptable, mais qui souvent laisse les enjeux sans débat et les deux parties contrariées. Cette réaction peut être associée à une approche perdant-perdant (Rahim, 1992).

Le compromis est une tentative de concilier l'atteinte de ses objectifs et le maintien de rapports harmonieux avec les autres (Thomas, 1976; Turcotte et Lindsay, 2001). Chaque acteur cherche à obtenir autant que l'autre et dans ce contexte, il est prêt à mettre de côté une partie de ses besoins en échange de certains gains. Le compromis implique une situation de donnant-donnant. Il s'agit pour les parties de trouver un équilibre entre l'affirmation de leurs propres besoins et le maintien d'un climat de coopération avec l'autre (Paré et coll., 2000). Alors seulement le compromis est satisfaisant pour les deux parties. La partie qui utilise le compromis concède cependant davantage que celle qui utilise la contrainte, mais tient plus compte de ses propres besoins que celle qui pratique la réaction d'accommodement (Rahim, 1992).

La recherche d'un compromis qui ne satisfait que partiellement l'une ou les deux parties peut avoir toutes les apparences d'une gestion satisfaisante mais laisse souvent en plan certains litiges fondamentaux qui deviendront la source de nouveaux conflits. Lorsque les individus des deux parties adoptent une attitude de compromis en situation de conflit, ils consentent généralement à faire des sacrifices considérables. En effet, cette attitude ne permet de satisfaire entièrement ni les intérêts des uns ni les intérêts des autres (Dolan et coll., 1996).

La collaboration est l'approche par laquelle les parties qui voient une situation de manière différente en viennent, de façon constructive et au-delà de leur propre point de vue, à explorer leurs différends et à trouver des solutions durables qui permettent de satisfaire pleinement les besoins des deux parties concernées dans le conflit et d'entretenir une relation gagnant-gagnant (Thomas 1976; Dolan et coll., 1996).

Thomas (1976) explique ce qu'il entend par la notion de gagnant-gagnant lors de la réaction de collaboration devant un conflit:

« Puisque les gains d'un des acteurs ne signifient pas nécessairement des pertes pour l'autre, deux parties qui cherchent activement à améliorer leurs conditions peuvent réussir à trouver de nouveaux arrangements où les deux parties sont gagnantes ». (Thomas, 1976 : 892)

Cette réaction présuppose qu'un climat de coopération existe entre les parties et que chacun souhaite que la relation perdure. Elle exige de l'ouverture à l'autre, de l'échange d'information et le désir commun d'examiner les différences de points de vue afin d'en arriver à une solution acceptable pour les deux parties. Les efforts de collaboration entre les parties par l'intégration des points de vue, et la recherche d'options et de solutions nouvelles prennent certes plus de temps, mais cherchent à satisfaire les deux parties de façon durable (Turcotte et Lindsay, 2001), (Rahim, 1992), et (Paré et coll., 2000).

La réaction de collaboration est souvent confondue avec le compromis. Le compromis peut être vu comme une façon nonchalante de résoudre un problème qui ne satisfait qu'à demi les parties (Rahim, 1992).

Ces cinq styles de réactions ou stratégies en situation de conflit peuvent être considérés adéquats et tendent vers un résultat gagnant-gagnant selon les circonstances et l'importance qui est réellement accordée au sujet de discordance par chaque partie (Thomas, 1976; Rahim, 1992). Les individus, les équipes de travail et les gestionnaires opteront pour une de ces approches selon les caractéristiques de leurs membres, les expériences antérieures du groupe face au conflit, les valeurs et les normes liées à la culture du groupe.

Selon Cowger (1998), la fuite par l'élimination des parties et la contrainte sont des réactions inacceptables en service social puisqu'elles sont en contradiction avec les valeurs de la profession. Cependant, le compromis, l'accommodement et la collaboration sont des réactions acceptables selon les circonstances. Cette dernière réaction aboutit selon Turcotte et Lindsay (2001) au dénouement le plus prometteur.

1.13. Les stratégies de gestion de conflits

L'expression « résolution de conflit » sous-entend que le conflit cesse d'exister et d'avoir un effet négatif sur les personnes et l'organisation quand il est résolu. Cependant, il n'y a pas ici de distinction entre une résolution constructive et non constructive du conflit. La gestion du conflit cherche, elle, non pas uniquement à diminuer, à éliminer ou à régler le conflit mais bien à faire en sorte que les conséquences du conflit deviennent utiles et soient perçues comme constructives par les individus et l'organisation. Le but de la gestion du conflit doit être la disparition de conséquences préjudiciables pour l'organisation (Rochefordière, 1990).

Thomas (1976) et Tjosvold et Johnson (1983), cité par Rahim (1992), croient que les conflits dans une organisation peuvent être productifs s'ils sont gérés de façon constructive. Une organisation où il n'y a pas de conflit peut stagner. Cependant, dans un milieu où les conflits ne sont pas gérés de façon

adéquate, ils peuvent avoir des conséquences disfonctionnelles sur l'organisation (Rahim, 1992). Le conflit peut, s'il est bien géré, maintenir une synergie dans l'équipe ou, à l'opposé, s'il est mal géré, réduire la force de l'équipe ou même l'anéantir (Paré et coll., 2000).

Le conflit mal géré aura pour effet, en définitive, d'entraver la qualité des services offerts aux clients ou aux usagers. Si les membres de l'organisation apprennent à désamorcer la colère et à gérer les conflits, le travail en sera facilité et plus productif (Paré et coll., 2000).

Selon Rahim (1992), le rôle du gestionnaire dans la gestion des conflits consiste à savoir maintenir dans l'équipe le niveau adéquat de situations conflictuelles, ce qui favorise une plus grande créativité et une meilleure productivité. Il s'agit pour lui d'identifier le niveau de conflit qui peut être toléré par le groupe. La gestion des conflits peut exiger des interventions qui tendent à réduire les conflits dans certaines circonstances ou des interventions d'amplification des conflits dans d'autres occasions. Lorsqu'il demeure dans les limites de l'acceptable, le conflit peut être source de créativité et améliorer l'efficacité de l'organisation.

L'équipe de travail doit permettre aux conflits de s'exprimer ouvertement pour que les membres puissent assumer leurs responsabilités dans leur résolution efficace et apprennent ainsi à vivre des expériences insufflant une nouvelle énergie à toute l'équipe. (Paré et coll., 2000 : 255)

Il n'y a pas, selon Rahim (1992), de règle qui détermine quand précisément les conflits doivent être maintenus à un certain niveau, quand il faut y réagir et quand il faut les ignorer. Il n'y en a pas non plus qui dicte comment les conflits peuvent être réduits, ignorés ou amplifiés afin d'améliorer l'efficacité des individus, des groupes ou des organisations, ni de règle précise qui définit comment les conflits peuvent être gérés selon différentes situations. Dans chaque organisation dont la taille le permet, un responsable du personnel ou de l'organisation devrait être formé à diagnostiquer les conflits durables et préjudiciables, et à intervenir efficacement pour les faire évoluer

favorablement (Rocheferdière, 1990). Le diagnostic devrait inclure la mesure de la fréquence des conflits, l'identification de leurs sources et l'évaluation des stratégies à utiliser pour gérer les conflits.

Pour Thomas (1976), la confrontation de points de vue divergents produit souvent des idées de qualité supérieure. Cowger (1979) considère que le conflit recèle le potentiel d'améliorer le processus du groupe et qu'avec une intervention adéquate, ce potentiel peut s'actualiser. Turcotte et Lindsay (2001) reprennent le texte de Cowger (1979) sur les cinq principes qui appuient la stratégie d'intervention face au conflit. Ces principes sont :

Les conflits doivent être abordés directement et non évités;

les interventions doivent générer une dynamique sans perdant ni gagnant;

une attention spéciale doit être accordée à la clarification et à l'interprétation de la situation;

le conflit se définit comme une situation qui concerne l'ensemble du groupe;

les règles d'action dans le cadre du conflit doivent être délimitées par des normes explicites. (Turcotte et Lindsay, 2001 : 179)

1.14. L'intervention des gestionnaires en situation de conflit

Les gestionnaires n'éprouvent généralement pas de difficultés majeures lorsqu'ils sont en présence de petites querelles. Ils ont cependant plus de difficultés à manœuvrer lorsque deux individus sont en conflit ouvert et s'invectivent dans une réunion (Paré et coll., 2000). De nombreux gestionnaires avouent qu'ils préfèrent laisser la situation évoluer d'elle-même, dans l'espoir de « voir les choses se tasser ». Ils ne se rendent pas compte qu'elle peut durer pendant des années et n'en évaluent pas vraiment les conséquences (Rocheferdière, 1990).

Certains gestionnaires vont tout mettre en œuvre pour éviter que des conflits, quels qu'ils soient, apparaissent dans leur environnement. Ils sont mal à l'aise avec les conflits et ne croient pas que les membres de l'équipe sont bien préparés pour les affronter. Plusieurs gestionnaires ne savent pas faire la différence entre un conflit potentiellement destructeur et un conflit qui peut avoir un effet constructif (Paré et coll., 2000). La gestion des conflits peut exiger des interventions qui tendent à réduire les conflits dans certaines circonstances et des interventions d'amplification des conflits dans les autres occasions (Rahim, 1992). Les gestionnaires doivent encourager le conflit positif dans les organisations, devenir à l'aise avec le concept de conflit et travailler à créer une culture dans laquelle le conflit est reconnu et encouragé comme étant un élément essentiel à la vie de l'organisation (Paré et coll., 2000).

Les gestionnaires sont appelés à négocier avec leurs supérieurs, leurs pairs et leurs subordonnés. Ils sont aussi appelés à jouer le rôle de médiateur lors de conflits entre pairs (Rahim, 1992). Puisqu'ils consacrent presque un cinquième de leur temps à gérer des conflits, les gestionnaires se doivent d'apprendre à appliquer efficacement les cinq types de stratégies devant le conflit, selon les circonstances.

1.15. Les stratégies de gestion selon les catégories de conflits.

Tout conflit contient une dimension affective et irrationnelle aussi bien que substantive ou organisationnelle. De plus, il concerne simultanément des enjeux autant personnels et interpersonnels qu'organisationnels. L'intervention dans la dimension rationnelle n'implique pas automatiquement, dans la pratique, la résolution de la dimension affective du conflit. Il faut travailler à gérer chacun de ces trois niveaux d'enjeux. Tous ces facteurs rendent la gestion des conflits d'autant plus complexe.

Selon ces facteurs, deux avenues d'intervention basées sur l'analyse diachronique des conflits (Thomas, 1992; Rondeau, 1991) s'offrent aux gestionnaires. L'intervention processuelle consiste à développer chez les

membres de l'organisation leurs habiletés à communiquer et à réagir aux conflits en utilisant de façon adéquate chacune des cinq stratégies de gestion des conflits. L'intervention structurelle consiste à adapter le fonctionnement de l'organisation pour y maintenir un niveau acceptable de conflits en agissant sur leurs sources organisationnelles (Thomas, 1976; Thomas, 1992; Rondeau, 1991 et Rahim, 1992).

La gestion des conflits intrapersonnels consiste à établir le lien entre les objectifs individuels et les attentes de rôles des membres de l'organisation d'une part, et les besoins de la tâche et les exigences du rôle d'autre part, afin de maximiser l'atteinte des buts de l'organisation. Lors de conflits interpersonnels, l'intervention des gestionnaires est nécessaire quand les personnes concernées ont de la difficulté à réagir aux différentes situations conflictuelles par une stratégie de collaboration et s'ils utilisent fréquemment l'accommodement, la contrainte ou la fuite (Rahim, 1992). Rappelons que chacune des cinq réactions aux conflits a son utilité, à condition qu'elle soit choisie adéquatement selon la situation.

La gestion des conflits organisationnels implique principalement l'apprentissage par les gestionnaires et les membres de l'organisation de la stratégie de gestion des conflits par la collaboration, la résolution de problèmes ou la négociation. Les gestionnaires doivent voir à ce que les énergies, l'expertise et les ressources des membres en conflit entre eux, avec les gestionnaires ou l'organisation soient canalisées vers la clarification de la situation, la recherche de solutions synergiques de leurs problèmes communs et la poursuite de la mission de l'organisation (Rahim, 1992).

Une des interventions structurelles possibles lors de conflits organisationnels est d'utiliser des activités de consolidation d'équipe (*Team building*). La consolidation d'équipe est une stratégie planifiée de développement organisationnel qui cherche à apporter des changements, qu'ils soient temporaires ou permanents, dans les attitudes et les comportements des membres d'une équipe de travail pour en améliorer l'efficacité (Rahim, 1992).

Lors d'une activité de consolidation d'équipe, il s'agit de mettre l'accent sur l'apprentissage collectif plutôt que l'apprentissage individuel des habiletés à communiquer entre les membres du groupe.

1.16. L'utilisation d'une tierce personne dans la gestion des conflits

La majorité des conflits dans les organisations sont gérés par les personnes qui y sont impliquées, sans l'aide d'une tierce partie (Thomas, 1992). Le recours à la personne en autorité ou à une ressource de l'extérieur lors de conflits interpersonnels ou organisationnels est une des avenues possibles lorsque les parties en conflit ne réussissent pas à résoudre leurs différends (Rahim, 1992). Une intervention dans le processus du conflit peut se traduire par l'implication d'une tierce personne, souvent une gestionnaire en autorité sur les deux parties, directement dans la séquence des événements qui concernent deux parties en conflit.

L'intervention d'une tierce personne est nécessaire quand il y a trop ou trop peu de conflits dans l'organisation (Rahim, 1992). Elle devient indispensable quand les conflits interpersonnels ou organisationnels ne sont pas gérés par les parties intéressées en utilisant efficacement une variété de stratégies, ou quand il y a des raisons de croire qu'elles ne réussiront pas à gérer leurs conflits adéquatement (Thomas, 1992).

Certaines organisations permettent aux membres de demander du soutien aux gestionnaires supérieurs s'ils ne réussissent pas à résoudre à leur satisfaction, leurs divergences avec leur supérieur immédiat. Les gestionnaires supérieurs peuvent alors prendre la décision qui va dans le sens d'une des deux parties. Ce système fonctionne s'il n'y a pas trop de plaintes envers ce gestionnaire, si le supérieur dispose de suffisamment de temps pour s'en occuper et si le gestionnaire n'en tient pas rigueur aux membres concernés (Rahim, 1992).

D'autres organisations acceptent que les membres soumettent leurs divergences avec leurs gestionnaires à un comité de griefs, à un comité de relations de travail ou à un ombudsman. Un ombudsman est un médiateur

qui voit à l'application juste et équitable des règles et procédures lors de conflits. L'ombudsman n'a pas le pouvoir de décider, mais il peut faire des recommandations. Il offre du soutien aux parties pour les aider à gérer leurs différends. Il peut recueillir les faits et voir si les procédures, les règles et les normes sont bien appliquées. Il peut fournir de l'information sur le problème et donner un avis d'expert et des opinions lorsqu'il est sollicité (Rahim, 1992). Cette approche ne doit pas interférer avec les mécanismes hiérarchiques de l'organisation.

Afin de gérer un conflit, on peut également utiliser une tierce personne extérieure comme un arbitre, un modérateur ou un conciliateur. L'arbitre a tendance à imposer une solution au conflit alors que le modérateur et le conciliateur jouent le rôle d'expert-conseil pour aider les parties à négocier une entente dans laquelle chacune d'entre elles peut être gagnante (Dolan et coll., 1996). L'arbitrage est donc une intervention particulièrement délicate qui suscite presque toujours des frustrations et des réactions agressives à l'encontre de ceux qui la risquent. Tant qu'elle ne se révèle pas indispensable ou que la situation n'a pas été dépassionnée, on devra éviter d'y avoir recours, même si les règles du jeu semblent clairement définies et acceptées par les parties et l'arbitre désigné (Rochefordière, 1990).

Lorsqu'il existe des conflits entre deux gestionnaires d'une même organisation, le supérieur des deux parties entre souvent en jeu pour aider à gérer le différend et est souvent appelé à prendre une décision pour résoudre le conflit. Lors de conflits entre supérieurs hiérarchiques et subalternes, il arrive souvent que la décision soit prise par le supérieur qui la communique au subordonné. Dans plusieurs cas, l'organisation permet au subordonné d'aller à un niveau supérieur pour discuter de ses différends. Plusieurs organisations permettent aux employés de présenter leurs doléances à un comité dont le rôle est d'aider les parties à gérer leurs conflits (Rahim, 1992).

1.17. Les bénéfices de la gestion des conflits

La plupart des gens considèrent qu'ils sortent meurtris ou profondément blessés sur le plan psychologique et affectif après avoir vécu des conflits mal résolus dans une organisation. L'agressivité et la violence ont souvent été associées aux conflits, et ces phénomènes ont fort mauvaise presse. Devant ce fait, plusieurs personnes ont tendance à éviter à tout prix les conflits et vont même jusqu'à acheter la paix (Paré et coll., 2000). Habituellement, la gestion d'un conflit laisse un héritage qui va influencer la suite de la relation entre les parties et les attitudes entre elles (Filley, 1995, cité par Rahim, 1992). Si un conflit est géré par le marchandage et le compromis, il est possible que chaque partie se considère quelque peu perdante après la cession du conflit (Rahim, 1992). La résolution de conflits dans une dynamique de gagnant-perdant n'affecte pas uniquement le comportement et l'attitude des parties concernées mais aussi la structure de l'organisation.

Certaines conditions viennent favoriser la gestion constructive des conflits. L'absence de pression dans le temps permet aux parties de prendre du recul entre leurs interactions et de revenir après avoir fait une démarche personnelle. L'égalité du pouvoir et de l'autorité des parties est une condition favorable à la gestion des conflits à la satisfaction des deux parties. Si les parties sont de statuts différents, le processus et le résultat peuvent en être influencés. Le nombre de personnes impliquées dans le conflit vient aussi influencer le déroulement des échanges et le temps qu'il faudra y investir.

Selon Likert et Likert (1976), cité par Rahim, (1992), le style d'intervention participatif aura tendance à générer une attitude plus fonctionnelle chez le gestionnaire, lors de la gestion des conflits. Pour Blake et Mouton (1964, 1984), cité par Rahim, (1992), les gestionnaires centrés autant sur la productivité que sur les personnes sont plus en mesure de gérer efficacement les conflits.

Les gestionnaires n'ont rien à gagner à laisser un conflit s'éterniser ou à essayer de le régler par les méthodes traditionnelles (Rocheferdière, 1990).

Lorsque les conflits sont gérés avec grâce et empathie, ils sont avantageux pour l'organisation (Paré et coll., 2000). Chaque système conflictuel peut devenir un élément moteur, car les acteurs qui y évoluaient ont vécu une expérience particulièrement formatrice à l'occasion de la gestion du conflit et sont ainsi mieux préparés à devenir des acteurs du changement (Rochefordière, 1990). Si les parties utilisent la stratégie de collaboration ou de résolution de problème, pour gérer leurs conflits, cette approche peut réduire la distance psychologique entre elles. Elles pourraient être mieux préparées à traiter de leurs prochains différends de façon constructive (Rahim, 1992). Il faut se rappeler que, lorsqu'un véritable conflit éclate, il ne faut jamais chercher à revenir à la situation antérieure au conflit (Paré et coll., 2000).

1.18. Les particularités des groupes de femmes lors de la gestion des conflits

Jusqu'à récemment, on accordait peu d'importance à l'influence de la variable du genre sur le fonctionnement des équipes de travail et sur les résultats obtenus par celles-ci. Selon des études rapportées par Home (1987) sur la place des femmes dans les groupes de discussion, ces dernières ne se comportent pas de la même manière que les hommes quand elles participent à des groupes homogènes.

Dans les groupes homogènes étudiés par Mamola (1979), cité par Home (1985), les hommes s'écoutent moins entre eux que les femmes et semblent plutôt en compétition les uns avec les autres. Les groupes d'hommes entretiennent davantage des discussions théoriques, évitent les échanges compromettants et plus personnels. Le climat dans les groupes d'hommes est chargé d'agressivité. Dans les groupes mixtes, par contre, les hommes partagent davantage leurs sentiments, mais les femmes y participent moins que dans les groupes composés uniquement de femmes. Les groupes mixtes semblent permettre aux hommes d'être plus souples tout en étant davantage contraignants envers les femmes.

Concernant l'impact des rapports des genres à l'intérieur des groupes communautaires, des études citées par Fournier et coll. (1995) ont révélé que les hommes auraient tendance, d'une manière disproportionnée à leur nombre, à occuper des postes de direction et à assumer les tâches liées à l'analyse des enjeux, au financement et aux relations externes. Les recherches semblent indiquer que les groupes ont tendance à choisir des hommes plutôt que des femmes comme chefs, même quand ces dernières démontrent plus de capacités de *leadership*. Ces quelques données nous démontrent l'intérêt d'étudier les particularités des équipes de travail composées exclusivement ou à très forte majorité de femmes, en situations de conflit. Nous avons choisi d'établir un parallèle entre les comportements des membres des équipes de travail des CPE et ceux des équipes de travail de groupes communautaires qui offrent des services de soutien et d'écoute aux femmes. Ces deux catégories d'équipes de travail partagent la caractéristique d'être composées presque exclusivement de femmes.

Home (1987) rapporte que dans les groupes de femmes du milieu communautaire qui prônent les valeurs féministes, il est demandé implicitement aux membres de s'exprimer de façon personnelle et d'écouter les autres sans les juger ni les critiquer. On espère ainsi que le climat d'acceptation et de soutien favorisera l'entraide et la création dans le groupe d'une attitude positive envers les autres femmes. Cependant, les groupes de femmes ne réussissent pas toujours facilement à créer un système de communication ouvert où chaque membre se sentira libre d'exprimer toute la gamme de ses sentiments. Vu leur type de socialisation, bien des femmes expriment difficilement leurs sentiments négatifs, de peur de blesser d'autres membres ou de faire en sorte qu'ils se sentent visés et réagissent avec des comportements hostiles.

Certains groupes de femmes ayant un système de communication fermé évitent de soulever des questions qui peuvent provoquer le désaccord. On voit alors dans certains cas les conflits rester en suspens et plusieurs membres se retirer du groupe au lieu de parler ouvertement de

l'insatisfaction qu'ils y éprouvent. Cette attitude correspond à une réaction de fuite en situation de conflit. Selon Home (1987), plusieurs groupes de femmes essaient d'arriver à un consensus ou à un accord unanime, habituellement sans scrutin officiel. Étant donné que la recherche de la cohésion est un phénomène fréquent dans les groupes de femmes, elles ont tendance à rechercher à tout prix l'harmonie et à éviter les conflits pour démontrer une solidarité apparente entre elles, parfois même au détriment de la qualité du climat de travail et des relations avec les gestionnaires.

Même si des décisions prises par consensus peuvent apporter de la satisfaction et favoriser l'engagement profond des membres, il y a danger que le groupe parvienne à un faux consensus, parce que celles qui s'opposaient à la décision n'auront pas osé exprimer leur opinion ou encore n'auront pas été écoutées. Cette situation se produit souvent dans les groupes de femmes qui préfèrent éviter tous conflits. Toujours selon Home (1987), dans les groupes de femmes, le conflit s'exprime plutôt indirectement par des comportements de fuite. Il faut alors que les groupes comme les équipes de travail mettent temporairement de côté leurs tâches, afin d'examiner et de surmonter les obstacles qui les empêchent d'évoluer. Il faut aussi que les animatrices ou les gestionnaires voient à ce que chacune se sente libre de s'exprimer et qu'elles favorisent un climat d'acceptation et de confiance pour que les membres osent parler honnêtement sans peur d'être rejetés.

Guberman, Fournier et coll. (1997) ont constaté la place centrale qu'occupe la dimension humaine au sein des équipes composées exclusivement ou principalement de femmes. Intimement liée aux valeurs féministes, la vie privée est fortement présente dans le fonctionnement de ces groupes. Les membres se donnent beaucoup de soutien lorsque quelqu'une est malade, ou vit des difficultés personnelles. Le travail salarié en milieu communautaire peut être considéré comme un mode de vie, c'est-à-dire qu'il est une extension de la vie privée.

Une des caractéristiques de la culture organisationnelle des groupes de femmes est la préoccupation de tenir compte de la vie privée dans leurs pratiques. Les frontières entre le travail salarié et la vie personnelle sont assez perméables, dans le sens qu'il existe de la souplesse et de la flexibilité dans l'organisation du travail pour que les intervenantes puissent y accorder les réalités de leur vie personnelle et familiale. (Fournier et coll., 1995 : 64)

Les possibilités de s'impliquer, d'être entendue, de mettre à contribution les ressources de leur intelligence et de leur personnalité semblent être des éléments clés de la culture organisationnelle des groupes de femmes. Les normes d'acceptation et d'égalité dans ce type de groupes aident les membres à y établir un bon climat. Les liens entre les membres de ces équipes sont fondés sur la complicité et la convivialité. Souvent, les relations de travail sont aussi des relations affectives. Ce type de fonctionnement est très valorisant quand tout va bien. Là où le bât blesse, c'est lorsque qu'il y a un conflit. Selon certains auteurs cités par Fournier et coll. (1995), il y a une culture spécifique aux équipes de travail formées exclusivement de femmes. Cette culture comporte des caractéristiques susceptibles d'induire des approches différentes dans la gestion des conflits.

La culture des femmes se caractériserait par des valeurs spécifiques concernant le pouvoir, la compétition, la réussite et l'engagement en rapport avec l'organisation. Dans certains groupes de femmes, on trouve important de prendre le temps nécessaire pour débattre et aller au fond d'un désaccord. Si les différents persistent, on se donne encore du temps pour réfléchir. À l'occasion, quand ces mécanismes s'avèrent insuffisants, on va aller chercher une personne extérieure au groupe pour aider à résoudre le conflit. (Guberman et coll., 1997 : 7)

Les groupes de femmes valorisent beaucoup la mise en application de conditions de travail humaines. Parmi ces conditions, nous trouvons la non-compétition entre collègues, la qualité de la vie au travail, l'intégration de l'affectif dans les rapports de travail, l'espace pour la créativité, l'*empowerment* et le contrôle des travailleuses sur leur travail et sur l'organisme. En mettant en place ces conditions, certains organismes communautaires ont créé des

équipes très fortes, stables et composées de femmes ayant des orientations et des styles de fonctionnement semblables.

Dans certaines équipes de travail, l'existence d'un processus de discussion basé sur la compréhension et le consensus peut aider à gérer les conflits et à surmonter les crises dans le respect mutuel. Par contre, dans plusieurs équipes de travail, cet aspect de la vie en groupe est un maillon faible. En l'absence de lieux, de temps et de conditions favorables à la gestion des conflits, les groupes préfèrent se fermer les yeux et laisser pourrir les situations. Cette façon de faire ne peut qu'engendrer des pratiques contradictoires avec les valeurs de ces groupes. D'autres équipes ne prévoient aucun mécanisme pour favoriser la gestion des conflits, car elles sont convaincues d'être à l'abri de ces problèmes, étant donné les valeurs véhiculées. On se retrouve entre pairs sans ligne de conduite et sans instances décisionnelles vers qui se tourner pour résoudre le litige.

Guberman, Fournier et coll. (1997) constatent la grande vulnérabilité de certaines équipes composées majoritairement de femmes face à la gestion des conflits. Les relations affectives deviennent tellement importantes qu'on préfère ignorer certains problèmes de crainte de rompre certains liens. Cette façon de faire provoque souvent la démission de la personne en conflit. Ces refus d'intervenir peuvent même dans certaines situations mener le groupe à un éclatement.

Dans ce chapitre, nous avons traité de la nature des conflits dans les organisations et les équipes de travail. Nous avons identifié certains facteurs qui permettent de caractériser les mécanismes de gestion des conflits de différentes équipes. Dans le chapitre suivant, nous présentons le méthodologie que nous avons utilisé pour réaliser une cueillette de données dans des CPE afin d'analyser la façon dont se gèrent les conflit dans les équipes de travail de CPE qui ne vivent pas de conflits majeurs.

DEUXIÈME CHAPITRE LA MÉTHODOLOGIE

Nous présentons ici la méthodologie utilisée pour mener à bien cette recherche. Nous décrivons les moyens mis de l'avant pour constituer l'échantillonnage. Comme aucun instrument de mesure connu n'est disponible pour analyser le processus de gestion des conflits dans les équipes de travail des CPE, nous avons choisi d'élaborer un questionnaire qui réponde à nos besoins. La conception et l'élaboration de l'instrument s'inspirent des thèmes abordés par quatre auteurs qui ont traité de la gestion des conflits dans les organisations: Thomas (1976 et 1992), Rahim (1992), Paré et coll. (2000), et Turcotte et Lindsay (2001).

2.1 La constitution de l'échantillonnage

Cette recherche ayant pour but d'analyser les mécanismes de gestion des conflits dans les équipes de CPE, il nous fallait constituer un échantillonnage représentatif de la population des CPE du Québec. Nous avons choisi de nous adresser au RCPEL (Regroupement des centres de la petite enfance des Laurentides) pour recruter des équipes de CPE qui accepteraient de participer à la recherche. C'est avec l'accord et le soutien du RCPEL que quarante-sept (47) CPE de la région des Laurentides ont été invités par courrier à participer à cette recherche. L'envoi contenait une lettre de sollicitation à participer à la recherche, un document de présentation de la recherche (déposé en annexe), les critères de participation à la recherche et un formulaire-réponse de consentement de participation.

- **Les critères de participation des CPE à la recherche**

Afin de mener à bien cette analyse de la gestion des conflits dans les CPE et de standardiser l'échantillonnage, nous avons établi des critères de participation à la recherche. Il nous apparaît important que les équipes de travail possèdent suffisamment de vécu pour que les répondants puissent s'exprimer sur la façon dont sont gérés les conflits dans leur milieu de travail.

Comme premier critère, l'équipe de travail devrait exister depuis au moins une année, soit le temps nécessaire au développement d'une dynamique de gestion des conflits propre à chaque CPE (Rahim, 1992). Les répondants ayant à se prononcer sur les habiletés des gestionnaires à gérer les conflits dans l'équipe de travail, nous avons établi, comme deuxième critère, qu'au moins une gestionnaire-adjointe ou la coordonnatrice d'installation soit en poste depuis au moins une année.

Notre objectif étant d'analyser les perceptions et les caractéristiques des équipes de travail qui réussissent à gérer les conflits de façon constructive, nous avons établi comme troisième critère que, lors de la collecte des données, les équipes de travail ne soient pas en train de vivre des conflits qui ont, selon le jugement des directrices générales, une influence négative significative sur le climat de travail. Une question concernant la qualité du climat dans l'équipe vient nous donner des indications quant à la conformité des CPE participants à ce critère.

Pour ne pas introduire de biais dans les données ou créer de malaise chez les répondants, nous avons établi comme dernier critère que les équipes de travail des CPE qui, dans les deux dernières années avant l'administration du questionnaire, ont fait l'objet d'une intervention en consolidation d'équipe de la part du chercheur ne soient pas retenues dans l'échantillonnage.

Les critères de participation suivants ont été soumis au jugement des gestionnaires lors de la sollicitation à participer à la recherche :

- CPE opérant un service de garde en installation depuis au moins un an;
- CPE dont la directrice générale est en poste depuis au moins un an;
- CPE ayant au moins une gestionnaire adjointe ou une coordonnatrice en poste depuis au moins un an;
- CPE ne vivant pas, selon la directrice générale, de situations conflictuelles qui ont une influence négative significative sur le climat de travail;

- CPE n'ayant pas fait l'objet d'une intervention en consolidation d'équipe de la part du chercheur Laurent Besner dans les deux dernières années.
- **L'échantillonnage**

Afin d'obtenir un échantillonnage dont la taille est suffisamment grande pour que les données soient significatives, mais ne dépassant pas les ressources dont dispose le chercheur pour compiler les données, nous avons établi un nombre minimal de répondants et de CPE devant participer à la recherche et un nombre maximum de CPE pouvant participer à la recherche.

Nous avons fixé arbitrairement à 80 répondants le nombre minimum de répondants nécessaires à la réalisation de la recherche et à 6 CPE le nombre minimum d'équipes participantes. Si plus de 10 CPE répondant aux critères avaient signifié leur intérêt à participer à la recherche, le choix de 10 CPE aurait été arrêté par tirage aléatoire. Aucun nombre maximum de répondants n'a été fixé. Par souci d'équité, les opérations de ce tirage aléatoire auraient été effectuées en collaboration avec le Regroupement des CPE des Laurentides. Cette opération n'a pas été nécessaire dans cette recherche.

- **Les répondants potentiels**

Les répondants potentiels sont tous des employés (excluant les gestionnaires) des CPE membres du RCPEL, soit les conseillères pédagogiques, les éducatrices et les éducateurs, et les membres du personnel de soutien.

Cette recherche est centrée sur la perception des membres du personnel quant à la façon dont les conflits sont gérés dans leur milieu de travail et de leur perception des habiletés des gestionnaires. Les gestionnaires ont donc été exclus comme répondants afin de constituer une population composée du personnel éducateur et du personnel de soutien.

2.2 Le questionnaire

La collecte de données empiriques a été réalisée par un sondage d'opinion à l'aide du *Questionnaire sur la gestion des conflits dans les équipes de travail en CPE*

développé dans le cadre de cette recherche. Ce questionnaire écrit commun à tous les répondants comprend des questions fermées servant à dresser le profil des répondants, des questions d'opinion proposant des choix de réponses ou des échelles de Likert et des questions directes (Mayer et Ouellet, 1991) visant à recueillir le point de vue des répondants sur les réactions et les stratégies des individus et des équipes de travail en situation de conflit. Ce questionnaire s'adresse uniquement aux membres du personnel des CPE. Il n'a pas été conçu pour être rempli par les gestionnaires. Nous présentons ici les différentes parties du questionnaire et la réflexion qui appuie nos choix.

- **Les caractéristiques des répondants**

Le statut dans l'organisation, le pouvoir que chacun possède par rapport aux autres acteurs, le sexe, la formation et l'expérience sont autant de facteurs dont l'influence sur la gestion des conflits a été démontrée (Rahim, 1992). Le questionnaire a été construit pour recueillir des données qui caractérisent les répondants selon les catégories d'emplois, le sexe, la formation en gestion des conflits et l'expérience de travail en CPE.

- **Les catégories d'employés des CPE**

Dans le document *L'échelle salariale du personnel des CPE* (Gouvernement du Québec, 2003), chaque corps d'emploi est défini à partir des fonctions principales assumées par les personnes qui occupent ces postes. Dans le texte qui suit, nous nous référerons à ce document pour décrire chacun des titres d'emplois ou catégories d'emplois que nous utilisons dans cette recherche. Les deux grandes catégories d'emplois que l'on retrouve dans les CPE sont celles du personnel éducateur et du personnel de soutien.

Le personnel éducateur

L'expression « personnel éducateur » est de plus en plus utilisée dans les documents officiels, comme l'enquête *Grandir en qualité* (Institut Québécois de la Statistique 2003), pour désigner l'ensemble du personnel qui voit à l'application du programme éducatif auprès des enfants. Le titre d'emploi généralement associé au personnel éducateur est celui d'éducatrice ou

éducateur. Cependant, la très grande majorité du personnel éducateur étant des femmes, le titre d'éducatrice prime dans l'usage. Les fonctions principales des éducatrices sont décrites de la façon suivante dans l'*Échelle salariale du personnel des CPE* (Gouvernement du Québec, 2003) :

« L'éducatrice est chargée des activités éducatives, et plus spécialement de l'application du programme éducatif auprès des enfants. Elle est aussi responsable de l'hygiène, de la santé et de la sécurité des enfants. » (Gouvernement du Québec, 2003 : 3)

Cependant, dans les *Règlements sur les CPE* (Gouvernement du Québec, 2004), le titre d'éducatrice n'est pas utilisé. On lui préfère membre du personnel de garde, comme nous pouvons le lire à l'article 16 de ce document :

16. Dans la présente sous-section, on entend par « membre du personnel de garde », un membre du personnel d'un centre affecté à la mise en application du programme de services de garde éducatifs auprès des enfants reçus dans une installation et par « temps complet », un temps travaillé correspondant, dans une année, à 227 jours ou 1 589 heures. (Gouvernement du Québec, 2004 : Article 16)

Dans le fascicule *Échelle salariale du personnel des CPE* (Gouvernement du Québec, 2003 : 2), la fonction principale de la conseillère pédagogique est décrite comme suit :

« La conseillère pédagogique fournit un soutien technique ou professionnel aux responsables des services de garde en milieu familial et aux membres du personnel éducateur. La conseillère n'entretient pas de relation d'autorité ni de subordination avec le personnel. » (Gouvernement du Québec, 2003 : 4)

Le titre de cet emploi contient cependant une ambiguïté puisqu'il peut être confondu avec les conseillers pédagogiques qui soutiennent les élèves et les enseignants autant aux niveaux primaire, secondaire que collégial. Ce titre tend à se modifier pour devenir celui de responsable au soutien pédagogique, comme en témoigne le nom du *Certificat en soutien pédagogique dans les CPE* (4034), formation dispensée par l'Université du Québec à Montréal.

Cependant, les recherches récentes du Ministère de l'Emploi, de la Solidarité Sociale et de la famille, et celles de l'Institut de la Statistique du Québec continuent d'utiliser le titre de conseillère pédagogique. C'est d'ailleurs l'expression la plus couramment utilisée dans les services de garde éducatifs. Dans cette recherche, nous utiliserons le titre conseillère pédagogique pour refléter l'usage actuel dans les CPE. Nous considérons donc les conseillères pédagogiques comme faisant partie du personnel éducateur puisqu'elles participent à l'application du programme éducatif et qu'elles n'ont pas de pouvoir hiérarchique sur les éducatrices.

Selon l'organisation de chaque CPE, d'autres titres particuliers sont associés au personnel éducateur. Les titres d'aide-éducatrice, d'éducatrice spécialisée et d'éducatrice chef d'équipe en sont des exemples. Dans le cadre de cette recherche, les éducatrices, quel que soit leur statut, et les conseillères pédagogiques seront regroupées sous le nom de personnel éducateur, quand nous nous référerons à tous les membres des équipes de travail des CPE qui voient à l'application du programme éducatif.

Le personnel de soutien

Selon l'*Échelle salariale du personnel des CPE* (Gouvernement du Québec, 2003 : 4), les corps d'emplois associés au personnel technique et administratif assument les fonctions suivantes :

« Les commis-comptables et les secrétaires-comptables effectuent divers travaux de soutien administratifs reliés principalement à la comptabilité et au système de paie. Les secrétaires effectuent divers travaux de soutien administratif reliés principalement au secrétariat. » (Gouvernement du Québec, 2003 : 4)

Dans le cadre de cette recherche, nous nous référerons à ces personnels comme le personnel de bureau, conformément à la pratique dans les CPE.

Toujours selon *L'Échelle salariale du personnel des CPE* (Gouvernement du Québec, 2003), les cuisinières sont, quant à elles, responsables de l'alimentation, en conformité avec les politiques du centre. Elles portent

parfois le titre de responsables du service alimentaire. Aussi, elles sont, dans certains centres, secondées par une ou plusieurs aides-cuisinières. Nous utiliserons le titre de personnel de la cuisine pour ces titres d'emplois proposés dans le questionnaire et dans la présente recherche.

Enfin, selon la même source (Gouvernement du Québec, 2003), « les préposés à l'entretien ménager exécutent une variété de travaux domestiques et de travaux d'entretien ». S'ajoute aussi, dans certains CPE, le personnel chargé de la désinfection des jouets. Ces personnels forment le personnel d'entretien dans le contexte de cette recherche.

Dans le cadre de cette recherche, nous regrouperons ces corps d'emplois, le personnel de bureau, les personnels de la cuisine et le personnel d'entretien, sous la catégorie de personnel de soutien.

Autres titres d'emplois

Compte tenu de la diversité des réalités des CPE, l'option *Autre titre d'emploi* est prévue dans le questionnaire. Le répondant est alors invité à expliquer son poste en indiquant le titre d'emploi ou le statut qui le décrit le mieux. Dans ce cas, l'interprétation de la réponse et son classement dans la catégorie de personnel éducateur, de personnel de soutien ou, le cas échéant, de gestionnaire seront établis lors de la compilation des réponses.

Il est à noter que le questionnaire de collecte des données s'adresse uniquement au personnel éducateur et au personnel de soutien. Les postes de gestion ne sont donc pas inclus sur la liste à cocher des titres d'emplois.

- **Le sexe des répondants**

Selon l'Institut de la Statistique du Québec, (2003), les hommes ne représentent que 2,5 % du personnel dans les CPE. Il nous semblait important de vérifier si notre population ressemble à celle des CPE du Québec. C'est pourquoi nous avons inclus cette question.

- **L'expérience professionnelle**

Selon Rahim (1992), les chercheurs affirment que l'expérience de travail, ou l'ancienneté, est considérée comme un autre facteur qui influence la perception, les attitudes et les réactions face aux conflits. Les répondants sont invités à exprimer en années leur expérience de travail dans leur emploi. Cette approche permet au chercheur de regrouper au besoin les résultats et de les comparer à diverses catégories. Il est à remarquer que la question ne fait pas la distinction entre l'expérience dans un même lieu de travail et l'expérience dans le type d'emploi.

- **La formation en gestion des conflits**

Selon Rahim (1992), les personnes qui ont suivi une formation sur les phénomènes associés à la gestion des conflits ont davantage tendance à utiliser une stratégie de collaboration pour gérer les conflits, quand les conditions le permettent. Afin d'éliminer toute ambiguïté, une brève définition provenant de Rahim (1992) est incluse dans le questionnaire pour situer le répondant.

L'expression « gestion de conflits » fait référence aux stratégies et aux interventions utilisées pour faire évoluer les situations conflictuelles en situations acceptables pour les parties.

Cette question permet d'analyser l'impact d'une formation en gestion des conflits sur la réaction aux conflits. Quant aux types de formations offertes, une liste a été établie par le chercheur en collaboration avec les experts consultés, en tenant compte des lieux de formation disponibles au Québec dans le milieu des CPE.

- **Les répondants et le conflit dans leur milieu de travail**

Une série de questions demandent aux répondants d'exprimer leurs perceptions de la gestion des conflits dans leur milieu de travail.

La notion de conflit

Une liste de 20 énoncés est soumise aux répondants dans le questionnaire déposé en annexe. Le répondant est invité à exprimer, sur une échelle de

Likert de 10 points, son niveau d'accord avec chacun des énoncés, allant de totalement en désaccord qui correspond au niveau 1 à totalement d'accord qui correspond au niveau 10 de l'échelle de Likert.

Cette liste d'énoncés provient de différents auteurs (Turcotte et Lindsay, 2001, Paré et coll., 2000, et Rahim, 1992). Les énoncés ont été formulés de façon à permettre aux répondants d'exprimer leurs croyances et leurs perceptions concernant les conflits et leur gestion en équipe de travail.

Certains énoncés ont été formulés négativement afin de soumettre au répondant le contraire de ce que les auteurs considèrent comme étant favorable à la gestion constructive des conflits. D'autres énoncés sont considérés dans la littérature comme des obstacles à la gestion constructive des conflits. Les énoncés ont été présentés sans ordre particulier. Cette présentation permet aux répondants d'exprimer leur point de vue sans être influencés par une certaine logique.

Les réactions devant le conflit

Afin d'analyser les réactions des membres du personnel et des gestionnaires en situation de conflit, nous avons utilisé deux types de questions dans le questionnaire. Le premier type de question, inspiré de Thomas et Kilmann (1974) et Ruble et Thomas (1976) demande au répondant de choisir, parmi 5 descriptions, le comportement qu'il a tendance à adopter lors de situations conflictuelles qui l'impliquent avec différents interlocuteurs, avec une collègue, avec l'équipe ou avec une gestionnaire. Un deuxième type de question demande au répondant de choisir parmi cinq expressions celle qui correspond le mieux à la réaction des acteurs en situation de conflit. Les descriptions de comportements et les réactions en situations de conflit correspondent aux différentes réactions proposées par Rahim (1992), Paré et

coll., (2000), et Turcotte et Lindsay (2001), soit la collaboration, le compromis, l'accommodement, la fuite et la contrainte.

Les questions de cette section sont suivies d'une question directe qui permet aux répondants d'expliquer en leurs mots leurs réactions et celles des autres acteurs en situation de conflit.

Les sources des conflits

Le répondant est invité à indiquer, sur une échelle de Likert de 4 points, la fréquence d'apparition de chaque source de conflit dans son milieu de travail, le premier point indiquant l'absence de source de conflit dans le milieu de travail et les trois autres qualifiant la source de peu fréquente, fréquente ou très fréquente.

Les sources de conflits sont multiples. La liste des sources proposée dans le questionnaire de collecte de données a été établie à partir de plusieurs auteurs (Turcotte et Lindsay, 2001; Paré et coll., 2000 et Rahim, 1992). Certaines sources ont été suggérées par les experts consultés. La formulation des énoncés qui décrivent des sources de conflits a été adaptée à la réalité des CPE.

Les sources de conflits peuvent être de catégories intrapersonnelle, interpersonnelle ou organisationnelle (Turcotte et Lindsay, 2001, Paré et coll., 2000, et Rahim, 1992). Les sources ont été présentées sans ordre précis afin de ne pas influencer le point de vue des répondants. Les catégories n'ont pas été indiquées dans les énoncés. Le répondant est ensuite invité, par une question directe, à décrire en ses mots, la source principale des conflits dans son milieu de travail.

Les stratégies de gestion des conflits

Le répondant est invité à indiquer, sur une échelle de Likert de 4 points, la fréquence d'utilisation, dans son milieu de travail, de chaque stratégie de gestion des conflits, le premier point indiquant l'absence d'utilisation de la

stratégie dans le milieu de travail et les trois autres qualifiant la stratégie de peu utilisée, d'utilisée ou de très utilisée.

Les stratégies en situation de conflit dans le milieu de travail comprennent autant les comportements spontanés que les interventions intentionnelles des gestionnaires, des groupes ou des individus en vue de gérer les conflits.

Les énoncés de stratégies proposés dans le questionnaire proviennent de différents auteurs (Turcotte et Lindsay, 2001, Paré et coll., 2000, et Rahim, 1992), de praticiens expérimentés et d'observations faites dans les équipes de travail en CPE.

L'efficacité de l'équipe de travail dans la gestion des conflits

La section suivante cherche à analyser la perception du répondant quant à l'efficacité de l'équipe de travail et aux habiletés de chaque acteur en gestion des conflits. D'abord, le répondant est invité à indiquer, sur une échelle de Likert de 4 points, le niveau d'efficacité globale de la gestion des conflits dans son milieu de travail, tous acteurs confondus. L'échelle de Likert va de très inefficace à plutôt inefficace, plutôt efficace et très efficace. Puis, le répondant est invité à indiquer, sur une échelle de Likert de 4 points, le niveau d'habileté de chaque acteur ou groupes d'acteurs, soit le sien, et ceux de l'équipe de travail, de l'équipe de gestionnaires et de la directrice générale. L'échelle de Likert va de très malhabile à plutôt malhabile, plutôt habile et très habile. Après chacune de ces questions, le répondant est invité, par une question directe, à expliquer en ses mots ce qui l'incite à faire ces choix.

Une question directe demande au répondant de s'exprimer sur la façon dont il souhaiterait que les conflits soient gérés à l'avenir dans son milieu de travail.

Le climat de travail et la satisfaction au travail

Plusieurs auteurs considèrent qu'il existe un lien entre la qualité de la gestion des conflits dans une équipe de travail et le climat de travail qui y est perçu

(Larivière, 2003, Paré et coll., 2000, Brunet et Savoie, 1999, et Rahim, 1992). Il en va de même pour la satisfaction au travail associée à ce même phénomène.

Les questions suivantes viennent mesurer la perception des répondants quant au climat dans leur milieu de travail et à leur satisfaction au travail. Des questions directes permettent au répondant d'expliquer sa perception.

Les conditions favorables à la gestion des conflits

L'existence de mécanismes formels de gestion des conflits de moments de rencontre et de lieux qui permettent la confidentialité des échanges sont des conditions qui favorisent la gestion constructive des conflits (Turcotte et Lindsay, 2001, et Paré et coll., 2000).

Quatre énoncés qui décrivent les conditions favorables à la gestion des conflits en milieu de travail sont soumis au répondant. Ce dernier est invité à exprimer, sur une échelle de Likert de 10 niveaux, son niveau d'accord sur l'existence de ces conditions dans son milieu de travail, allant de totalement en désaccord qui correspond au niveau 1 à totalement d'accord qui correspond au niveau 10 de l'échelle de Likert.

À la fin du questionnaire, le répondant est invité à formuler ses commentaires sur la gestion des conflits dans son milieu de travail.

2.3 La validation des outils de collecte de données

Les outils de collecte des données sont le document de présentation de la recherche et le questionnaire. Ces documents ont été soumis à cinq personnes expérimentées du milieu des services de garde, soit des formateurs et des représentants d'organismes actifs dans le milieu des CPE. De plus, trois éducatrices ne faisant pas partie de l'échantillonnage ont participé à un prétest du questionnaire.

Une grille d'évaluation du document de présentation de la recherche et du questionnaire a permis aux personnes consultées et aux répondants au prétest de donner leur opinion sur différents aspects des documents. Il leur

était demandé de réagir au texte de présentation de la recherche, aux consignes, et à la pertinence et à la formulation des questions. Nous avons aussi sollicité leur point de vue sur les aspects éthiques de la démarche, sur la collaboration attendue des répondants et sur le temps requis pour répondre au questionnaire.

Voici la liste des améliorations qui ont été apportées à la présentation de la recherche et au questionnaire, à la suite des commentaires des experts consultés et des répondants au prétest.

- Les conséquences possibles de la recherche ont été précisées par une mise en garde faite aux répondants du questionnaire. Si le questionnaire risque d'inciter les répondants à passer à l'action dans la gestion de leurs conflits, ils sont invités à ne pas se précipiter et à aller chercher du soutien auprès des gestionnaires.
- Les consignes d'administration et de remise du questionnaire ont été reformulées.
- Les titres d'emplois des répondants ont été modifiés pour ne pas discriminer certains postes.
- Une question sur la formation des répondants à la gestion de conflits a été ajoutée afin de constater l'apport de telles formations à la compréhension des conflits.
- Des définitions de l'équipe de travail, des gestionnaires et de la gestion des conflits ont été incluses dans le texte d'introduction :
- L'ambiguïté de certains énoncés a été corrigée.
- Le terme « compétence » a été remplacé par le terme « habileté ».
- Nous avons ajouté une question sur les lieux et les moments disponibles pour gérer les conflits.
- Les énoncés des sources de conflits et des stratégies ont été enrichis des suggestions reçues.
- Des modifications ont été apportées afin de distinguer clairement les stratégies de collaboration des stratégies de compromis. L'expression *arrangement acceptable* est venue préciser la notion de compromis.
- Les précautions prises quant à la confidentialité et à l'éthique ont été appréciées par plusieurs répondants et experts.

- Tous sont d'avis que la démarche de la recherche suscitera de l'intérêt dans les CPE.
- Des réserves ont été émises quant au grand nombre de questions, particulièrement pour les membres du personnel peu expérimentés dans leur métier ou peu formés à la gestion des conflits.
- Compte tenu des commentaires reçus, le temps prévu pour remplir le questionnaire a été établi à 40 minutes.

2.4 La passation du questionnaire

La passation du questionnaire dans les CPE qui ont accepté de participer à la recherche a été réalisée selon la procédure suivante :

- Préparation d'enveloppes non cachetées contenant un document de présentation de la recherche et un questionnaire de collecte de données destinées aux répondants.
- Envoi par la poste ou remise en main propre à la directrice générale de chacun des CPE participants d'un document de consigne pour l'administration des questionnaires et d'un nombre suffisant d'enveloppes destinées aux répondants.
- Distribution par une gestionnaire des enveloppes non cachetées à tous les membres du personnel et transmission verbale des consignes de passation du questionnaire.
- Collecte par le gestionnaire des enveloppes cachetées contenant les questionnaires remplis ou non remplis sans distinction, au plus tard deux semaines après leur distribution.
- Retour par la poste ou remise au chercheur des enveloppes par les gestionnaires.

2.5 Les considérations éthiques

Dans ses fonctions professionnelles, le chercheur est appelé comme enseignant à superviser des stagiaires dans différents CPE de la région des Laurentides. Il est donc probable que des répondants aient été des élèves du chercheur. Il agit aussi occasionnellement à titre de formateur et d'intervenant auprès des CPE membres du RCPEL. Par souci de transparence, les gestionnaires des CPE sollicités et les répondants ont été

informés de l'identité du chercheur dans le document de *Présentation de la recherche* déposée en annexe.

Les répondants ont aussi été informés dans le document de présentation de la recherche qu'ils étaient entièrement libres de participer à la recherche et qu'ils pouvaient se retirer de la recherche en tout temps, sans préjudice et sans avoir à justifier ou à expliquer leur décision.

Tous les moyens ont été pris pour préserver la confidentialité et l'anonymat des répondants et des CPE participants. Le questionnaire, une fois rempli, a été déposé par le répondant dans une enveloppe scellée. Les gestionnaires n'ont donc pas pu consulter les questionnaires remplis. Le chercheur a été le seul à consulter les questionnaires remplis et non remplis, et les a conservés sous clé. Le chercheur s'est engagé à détruire les questionnaires une fois la recherche déposée et le mémoire évalué. Les informations publiées dans la recherche respecteront la confidentialité des points de vue des répondants et ne serviront d'aucune façon à identifier les répondants ou leur lieu de travail. La liste des CPE participants ne sera pas incluse dans le mémoire. La collaboration du RCPEL y sera cependant mentionnée.

Les gestionnaires ont été informés des effets possibles de la participation de leur CPE à cette recherche. Ils pourraient avoir à traiter des thèmes de la recherche s'ils sont soulevés par l'équipe de travail. Le chercheur se rend disponible au RCPEL et aux CPE participants afin de les soutenir dans la recherche de solutions aux problèmes éventuels associés à la participation à la recherche. Aussi, une fois la recherche complétée et évaluée par les instances universitaires, le chercheur s'engage à présenter les résultats de la recherche aux CPE membres du RCPEL et à traiter avec les personnes concernées toutes questions ou préoccupations qui pourraient avoir été provoquées par la démarche de recherche. Le chercheur a obtenu un certificat d'éthique de l'Université de Montréal.

TROISIÈME CHAPITRE LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Nous présentons ici les résultats obtenus par compilation des réponses au *Questionnaire sur la gestion des conflits dans les équipes de travail en CPE*. Il importe de se rappeler que les points de vue recueillis par ce questionnaire sont ceux des membres du personnel des 8 CPE participants. Les gestionnaires n'ont pas été sollicités dans le cadre de cette collecte de données. Rappelons aussi que les CPE participants sont des milieux de travail où les directrices générales ont considéré qu'il ne s'y vivait pas de conflits ayant une influence majeure sur le climat de travail dans l'équipe.

Nous dressons en premier lieu le portrait des répondants. Nous poursuivons, en exposant le point de vue des répondants quant aux thèmes qui ont été soulevés dans le questionnaire, soit leur perception de la notion de conflit, le climat de travail dans leur équipe, les réactions des membres de l'équipe face aux conflits, les sources de conflits, les stratégies utilisées pour gérer les conflits, les habiletés des intervenants en gestion de conflits et l'existence des conditions favorables à la gestion constructive des conflits dans leur milieu de travail.

3.1 Le portrait des répondants

Nous dressons ici le portrait des répondants au questionnaire : leur sexe, les emplois qu'ils occupent en CPE, leur expérience de travail et leur formation en gestion des conflits. Nous comparerons, dans le quatrième chapitre sur l'analyse et la discussion des résultats, le portrait des répondants à celui de l'ensemble des membres du personnel des CPE du Québec. Nous verrons alors jusqu'à quel point notre échantillonnage est représentatif des équipes de travail des CPE du Québec.

- **Les répondants selon les CPE participants**

Parmi les 47 CPE sollicités, 8 d'entre eux répondant aux critères de constitution de l'échantillonnage ont accepté de participer à la collecte de données présentées dans le chapitre traitant de la méthodologie. En tout, 104 personnes ont rempli le questionnaire. Nous remarquons dans le tableau II qui suit, que le nombre de répondants diffère d'un CPE à l'autre. Plusieurs raisons expliquent ce phénomène. Tous les CPE ne reçoivent pas le même nombre d'enfants. Selon les *Règlements sur les CPE du Québec* (Gouvernement du Québec, 2004), chaque CPE peut recevoir entre trente-cinq (35) et quatre-vingts (80) enfants par installation, selon les places prévues au permis, et gérer de une à trois installations, c'est-à-dire des lieux distincts où sont offerts des services de garde éducatifs. Pour préserver l'anonymat des CPE participants, nous avons choisi de ne pas fournir d'information quant au nombre de membres du personnel en poste dans chaque CPE ni d'indiquer le nombre d'installations qu'ils gèrent.

Tableau II
Nombre de répondants par CPE

CPE participants	Nombre de répondants par CPE	Représentation de chaque CPE sur l'ensemble des répondants
CPE 1	16	15,4 %
CPE 2	5	5,8 %
CPE 3	13	12,5 %
CPE 4	15	14,4 %
CPE 5	19	18 %
CPE 6	8	7,7 %
CPE 7	11	10,6 %
CPE 8	17	16,6 %
Total	104	100 %

La place qu'occupe chaque CPE dans la population totale des répondants varie de 5,8 % à 18 %. Les membres du personnel étant libres de participer à la recherche, tous n'ont pas accepté de répondre au questionnaire. Nous estimons globalement à 40 % la proportion de personnes qui ont accepté de répondre au questionnaire.

- **Les répondants par catégorie d'emplois**

À partir des titres d'emplois qui leur ont été soumis, cent deux (102) répondants ont indiqué l'emploi qu'ils occupent dans le CPE. La répartition des répondants selon les emplois présentés dans le tableau III indique que les éducatrices à temps plein représentent 56,9 % des répondants. Une fois les répondants répartis entre les deux catégories d'emplois présentées dans la méthodologie, le personnel éducateur représente 83,3 % des répondants et le personnel de soutien correspond à 16,7 % d'entre eux. Deux des répondants qui ont coché la case « Autre personnel » ont été inclus dans le personnel éducateur, compte tenu des explications qu'ils ont fournies. Nous comparerons plus loin ces résultats à ceux des CPE du Québec.

Tableau III
Emplois occupés par les répondants

Emplois selon le questionnaire			Regroupement des emplois selon les catégories		
Emplois	Répondants par emploi	%	Catégories d'emplois	Répondants par catégorie d'emplois	%
Conseillère pédagogique	6	5,9 %	Personnel éducateur	85	83,3 %
Éducatrice à temps plein	58	56,9 %			
Éducatrice à temps partiel	14	13,7 %			
Éducatrice remplaçante sur appel	5	4,9 %			
Autre personnel	2	2 %			
Personnel de bureau	8	7,8 %	Personnel de soutien	17	16,7 %
Personnel de cuisine	6	5,9 %			
Personnel d'entretien	3	2,9 %			

- **Le sexe des répondants**

Les répondants sont à 95,2 % des femmes et à 4,8 % des hommes. La compilation des données sur le sexe des répondants selon leur catégorie d'emploi nous indique au tableau IV que le personnel éducateur est à 98 % de sexe féminin et que le personnel de soutien est masculin à 18 %.

Tableau IV
Sexe des répondants selon les catégories d'emplois

Sexe	Tous les répondants		Personnel éducateur		Personnel de soutien	
Féminin	97	95,2 %	83	98 %	14	82 %
Masculin	5	4,8 %	2	2 %	3	18 %
Total	102	100 %	85	100 %	17	100 %

- **L'expérience de travail des répondants**

Dans le questionnaire, les répondants ont exprimé en années leur expérience de travail en CPE dans l'emploi qu'ils occupent. Nous avons regroupé ces données selon les quatre catégories d'expérience qu'utilise l'Institut de la statistique du Québec dans la recherche *Grandir en qualité* réalisée en 2003.

Tableau V
Expérience de travail en CPE des répondants

Expérience de travail en CPE	Total des répondants selon l'expérience	Personnel éducateur selon l'expérience	Personnel de soutien selon l'expérience	% des répondants selon l'expérience
Moins de 2 ans	16	15	1	16 %
De 2 à 5 ans et moins	49	40	9	49 %
De 5 à 10 ans et moins	26	23	3	26 %
10 ans et plus	9	5	4	9 %
Total	100	83	17	100 %

(Moyenne d'années d'expérience pour tous les répondants : 4,4 années)

Les résultats de cette transposition de l'expérience en quatre catégories sont présentés dans le tableau V. Une moyenne de 4,4 années d'expérience pour tout le personnel a été établie à partir des réponses des répondants. Il est à noter que 100 des 104 répondants ont indiqué leur expérience de travail.

- **La formation des répondants en gestion de conflits**

La compilation des réponses concernant leur formation en gestion de conflits nous démontre que seulement 25 % des répondants ont suivi une formation dans ce domaine. Le nombre de réponses affirmatives à cette question n'étant que de 26 sur 103 répondants, nous n'avons pas jugé utile de compiler la répartition des réponses sur le type de formation auquel les répondants font allusion.

3.2 Les perceptions de la notion de conflit

Les répondants ont été interrogés sur leurs perceptions quant à la notion de conflit. Les vingt-six (26) énoncés proposés dans le questionnaire ont obtenu un niveau d'accord variable de la part des répondants. Nous présentons dans les tableaux VI et VII les réponses sur la perception des conflits de tout le personnel d'une part et celles des deux catégories d'emplois de l'autre. Nous souhaitons ainsi établir une comparaison entre ces différents regroupements.

Dans le tableau VI, nous regroupons les 8 énoncés qui ont le plus obtenu l'accord des répondants, soit une moyenne d'au moins 7 sur 10 sur une échelle de Likert de 10 points. Nous considérons que ces résultats correspondent à un niveau d'accord important parmi les répondants. Il est à noter que 102 personnes ont répondu à cette question. Pour illustrer les résultats selon les catégories d'emplois, nous incluons aussi les moyennes obtenues par chacune d'elles.

Tableau VI
Énoncés sur la perception des conflits
ayant le plus obtenu l'accord des répondants

Énoncés sur la perception des conflits	Moyenne : tout le personnel (N=102)	Moyenne : personnel éducateur (N=85)	Moyenne : personnel de soutien (N=17)
	/10	/10	/10
Les désaccords entre gestionnaires et éducatrices doivent être gérés dans le bureau à porte close.	8,88	8,72	9,59
Lorsqu'une situation de conflit risque d'influencer le climat de travail, une gestionnaire doit intervenir pour la gérer.	8,87	8,78	9,29
La meilleure façon de gérer un conflit est de favoriser la rencontre des personnes concernées le plus rapidement possible.	8,77	8,73	8,88
Il est utile de se doter de mécanismes de gestion des conflits avant que ceux-ci ne surviennent.	8,28	8,34	8,24
Un haut niveau de conflits dans une équipe de travail démontre que le groupe n'a pas développé une façon efficace de communiquer.	8,08	7,99	8,59
La gestion des conflits augmente la solidarité dans l'équipe de travail et enrichit les relations entre les membres.	8,07	8,09	8,24
La gestion des conflits peut devenir une occasion de développement pour le CPE.	7,80	7,82	7,65
Les conflits en milieu de travail sont des situations qu'il faut éviter parce qu'ils nuisent au fonctionnement efficace du CPE.	7,26	7,19	8,00

Tableau VII
Énoncés sur la perception des conflits
ayant obtenu un accord mitigé

Énoncés sur la perception des conflits	Moyenne : tout le personnel (N=102)	Moyenne : personnel éducateur (N=85)	Moyenne : personnel de soutien (N=17)
	/10	/10	/10
C'est le rôle des gestionnaires d'agir comme médiateurs en situation de conflit.	6,84	6,71	7,18
Le conflit est une composante naturelle, voire inévitable d'une démarche de groupe.	6,53	6,55	6,35
L'équipe de travail doit aider les collègues qui vivent des conflits interpersonnels entre eux.	6,27	6,16	7,35
Des membres de l'équipe de travail peuvent agir entre eux comme médiateurs en situation de conflit.	6,18	6,08	6,59
Quand un membre vit des difficultés personnelles, il appartient à l'équipe de travail de tout faire pour l'aider à s'en sortir.	5,93	5,89	6,29
Le conflit est une situation tendue que seules les personnes concernées peuvent gérer.	5,85	5,79	6,59
Il peut être utile en situation de conflit de se confier à une tierce personne de l'équipe de travail avant d'en parler à la personne concernée.	5,80	5,56	7,41
Une gestionnaire peut choisir de ne pas intervenir quand elle constate que deux membres de l'équipe de travail vivent un conflit.	5,39	5,35	5,82
Les équipes de travail composées majoritairement de femmes ont plus de difficultés à gérer leurs conflits.	5,29	5,36	5,24

Nous avons regroupé dans le tableau VII les énoncés sur la perception des conflits qui ont obtenu des moyennes d'accord situées entre 4/10 et moins de 7/10, ce qui correspond selon nous à un accord mitigé chez les répondants. Finalement, nous avons regroupé dans le tableau VIII les deux énoncés qui ont récolté le plus de désaccord chez les répondants, soit une moyenne inférieure à 4/10. Nous traiterons dans le chapitre sur la discussion des résultats de l'interprétation de ces données sur la perception du conflit dans les équipes de CPE.

Tableau VIII
Énoncés de perception ayant obtenu le plus le désaccord des répondants

Énoncés sur la perception des conflits	Moyenne : tout le personnel (N=102)	Moyenne : personnel éducateur (N=85)	Moyenne : personnel de soutien (N=17)
	/10	/10	/10
Les conflits risquent de se régler tout seul si on ne leur accorde pas trop d'importance.	3,17	3,00	4,24
Quand les différends entre personnes sont très anciens, il ne vaut pas la peine d'essayer de les gérer.	2,98	2,96	3,29

3.3 La perception des répondants de la gestion des conflits dans leur équipe de travail

Une série de questions présentées dans la méthodologie permettent aux répondants d'exprimer leur opinion quant aux façons dont les conflits sont gérés dans leur équipe de travail.

- **Le climat de travail et la satisfaction au travail dans les CPE**

Les répondants qualifient à 98 % le climat de travail dans leur équipe comme stimulant et agréable. Tous les répondants sont également unanimes quant à leur satisfaction au travail. Ces réponses confirment que l'évaluation du climat faite par les gestionnaires lors de leur acceptation à participer à la

recherche était juste. La satisfaction au travail étant intimement liée à la gestion constructive des conflits dans les équipes de travail, ces résultats viennent confirmer que les CPE participants répondent au critère de participation à l'échantillonnage sur l'absence de conflit majeur dans l'équipe. Nous discuterons de cette question dans le prochain chapitre.

- **Les réactions des membres des équipes de travail en situation de conflit**

Les répondants ont exprimé leur point de vue quant aux réactions possibles des différents acteurs en situation de conflit. La collaboration ressort comme étant la réaction la plus fréquemment observée en situation de conflit, autant parmi les membres du personnel que chez les gestionnaires. Les réactions les moins fréquentes sont le compromis, l'accommodement, la fuite et la contrainte.

Le tableau IX présente la perception qu'ont les répondants de leur propre façon de réagir devant différentes situations de conflits. Notons que lors de conflits avec l'équipe, les répondants ne réagissent pas de la même façon que dans les autres situations. En effet, 37 % des répondants réagissent par la collaboration, 23 % préfèrent le compromis et 30 % optent pour l'accommodement, ce qui ne correspond pas aux autres réponses. De plus, lorsque nous demandons aux répondants d'identifier globalement leur réaction lors de situations de conflits qui les concernent dans leur équipe de travail, 60 % d'entre eux considèrent qu'ils réagissent par la collaboration. Le compromis est la réaction de 25 % d'entre eux. Dans une moindre mesure, l'accommodement, la fuite et la contrainte représentent respectivement 5 % des réactions des répondants. Ces dernières perceptions globales ne correspondent pas aux réponses précédentes. Nous discuterons dans le chapitre suivant de ces différences dans les résultats.

Quatre-vingt-quatre pour cent (84 %) des répondants estiment que leur équipe de travail réagit aux conflits par la collaboration et 6 % d'entre eux par le compromis.

Tableau IX
Réactions des acteurs devant les conflits

Situations de conflits	Collaboration	Compromis	Accommodement	Fuite	Contrainte
Réactions des répondants lors de conflits avec une collègue.	62 %	13 %	6 %	17 %	2 %
Réactions des répondants lors de conflits avec l'équipe de travail.	37 %	23 %	30 %	8 %	2 %
Réactions des répondants lors de conflits avec une gestionnaire.	62 %	16 %	4 %	8 %	10 %
Réactions des répondants lors qu'ils sont témoins de conflits qui affectent le climat dans l'équipe de travail.	57 %	15 %	8 %	3 %	17 %
Réaction globale des répondants lors d'un conflit qui les concerne.	60 %	25 %	5 %	5 %	5 %
Réactions de l'équipe de travail lorsqu'un conflit se présente.	84 %	6 %	5 %	3 %	2 %
Réactions de l'équipe des gestionnaires lorsqu'un conflit se présente.	77 %	7 %	6 %	2 %	8 %

Quant aux autres types de réactions, elles correspondent respectivement à 5 % des équipes pour l'accommodement, à 3 % pour la fuite et à 2 % pour la contrainte. Selon les répondants, la réaction la plus fréquente des gestionnaires devant les conflits est encore la collaboration pour 77 % d'entre eux. La contrainte vient au deuxième rang pour 8 % des gestionnaires, suivie de près par le compromis pour 7 % des répondants, l'accommodement pour 6 % et la fuite pour un maigre 2 %. Nous traiterons plus loin de l'interprétation de ces résultats dans le chapitre de la discussion.

- **Les sources de conflits dans les CPE**

Les sources de conflits ont été classées en trois types selon leur provenance (Rahim, 1992), soit les sources de conflits d'origines intrapersonnelle, interpersonnelle et organisationnelle. Cette information a été indiquée à la suite de chaque énoncé des sources de conflits dans les tableaux X et XI qui suivent. Le tableau X nous présente par ordre d'importance des sources de conflits considérées par les répondants comme étant les plus fréquentes dans leur équipe de travail.

Tableau X
Sources de conflits les plus fréquentes

Sources de conflits	Sources les plus fréquentes
	%
L'incompatibilité de caractère ou les conflits dits de personnalité. (Interpersonnelle)	25 %
Les sentiments d'animosité ressentis entre deux personnes. (Interpersonnelle)	18 %
Les comportements inacceptables d'un membre de l'équipe de travail. (Intrapersonnelle)	17 %
Les différences de valeurs éducatives. (Interpersonnelle)	15 %
L'existence de clans ayant des divergences de points de vue. (Interpersonnelle)	15 %

Le tableau XI nous présente par ordre d'importance les sources de conflits considérées comme absente de leur milieu de travail par les répondants.

Tableau XI
Sources de conflits absentes des équipes de travail

Sources de conflits	Répondants indiquant l'absence de ces sources de conflit
	%
L'intervention de personnes de l'extérieur. (Organisationnelle)	85 %
Les problèmes de santé mentale d'un membre du personnel ou d'une gestionnaire. (Intrapersonnelle)	81 %
Les comportements inacceptables d'une gestionnaire. (Intrapersonnelle)	78 %
Le manque de formation du personnel éducateur. (Organisationnelle)	76 %
Les divergences de points de vue, de croyances. (Interpersonnelle)	71 %
Les tensions durant la négociation du contrat de travail ou de la convention collective. (Organisationnelle)	71 %
Le manque de ressources financières dans le CPE. (Organisationnelle)	70 %
La non-reconnaissance des habiletés, des compétences des individus. (Organisationnelle)	70 %

- **Les stratégies de gestion des conflits**

Nous présentons, dans le tableau XII, les stratégies les plus fréquentes de gestion de conflits. Elles sont identifiées par plus de 60 % des répondants comme étant les plus utilisées dans leur équipe de travail.

Tableau XII
Stratégies de gestion des conflits les plus utilisées

Stratégies de gestion des conflits	Pourcentage des répondants qui considèrent ces stratégies comme les plus fréquentes
Les arrangements qui cherchent à satisfaire au moins en partie les personnes impliquées.	76 %
La recherche de soutien auprès des gestionnaires.	74 %
L'intervention rapide des gestionnaires.	73 %
La négociation entre les personnes concernées d'une solution gagnant-gagnant.	70 %
Les rencontres informelles ou spontanées entre les personnes concernées.	70 %
La discussion des conflits en réunion d'équipe.	68 %
Les rencontres formelles ou officielles entre les personnes concernées.	64 %
La dénonciation de la situation aux gestionnaires.	63 %
L'expérimentation de changements dans l'organisation du travail, à la suite des conflits (tâches, rôles, horaires, etc.).	62 %
Les confidences à une personne non concernée.	60 %

Dans le tableau XIII apparaissent les stratégies de gestion de conflits les moins utilisées dans les équipes de travail, selon les répondants. Les pourcentages correspondent aux nombres de répondants qui considèrent que ces stratégies ne sont pas ou sont peu utilisées dans leur équipe de travail. Ces données nous permettront dans le chapitre suivant de discuter des stratégies les plus favorables à la gestion constructive des conflits.

Tableau XIII
Stratégies de gestion des conflits les moins utilisées

Stratégies de gestion des conflits	Pourcentage des répondants qui considèrent ces stratégies comme les moins fréquentes
Ne rien faire en espérant que la situation se réglera d'elle-même.	73 %
Le déni ou la négation de l'existence du conflit.	62 %
La mise sur pied d'un comité de travail sur le conflit en question.	62 %
Le recours à une personne-ressource de l'extérieur.	61 %
L'affrontement des personnes où certains gagnent et d'autres perdent.	56 %

- **Les habiletés des membres des équipes de travail à gérer les conflits**

Les tableaux XIV et XV présentent les perceptions qu'ont les répondants de l'efficacité de l'équipe de travail et de leur propre efficacité à gérer les conflits ainsi que leur perception des habiletés des différents acteurs en gestion de conflits.

Les répondants considèrent dans une très forte proportion (92 %) que la façon dont l'équipe de travail gère les conflits est efficace. Il est intéressant de constater que 30 % des répondants ne se considèrent pas eux-mêmes efficaces dans la gestion de conflits, donc qu'ils se considèrent moins efficaces que leur équipe de travail dans ce domaine.

Tableau XIV
Efficacité à gérer les conflits

Efficacité dans la gestion des conflits	Inefficace	Efficace
L'efficacité de l'équipe de travail à gérer les conflits.	8 %	92 %
L'efficacité des répondants à gérer les conflits qui les concernent.	30 %	70 %

Quant à l'habileté de l'équipe de travail, des gestionnaires et de la directrice générale en gestion de conflits, les répondants considèrent à 90 % ces acteurs comme étant habiles dans ce domaine.

Tableau XV
Habilité à gérer les conflits

Habilité à gérer les conflits	Malhabile	Habile
L'habileté de l'équipe de travail à gérer les conflits.	11 %	89 %
L'habileté de l'équipe de gestionnaires à gérer les conflits.	9 %	91 %
L'habileté de la directrice générale à gérer les conflits.	10 %	90 %

Ces données nous indiquent que les répondants considèrent leurs équipes de travail et leurs gestionnaires comme efficaces et habiles dans la gestion des conflits. Nous analysons la portée de ces résultats dans le prochain chapitre.

- **Les conditions favorables à la gestion des conflits en milieu de travail**

Les répondants ont été invités à se prononcer sur l'existence des conditions favorables à la gestion constructive des conflits dans leur équipe de travail. Le tableau XVI nous présente les résultats de cette question. Les réponses ont été regroupées dans trois catégories de résultats selon leur degré d'accord avec l'énoncé.

Tableau XVI
Conditions de gestion des conflits en milieu de travail

Conditions de gestion des conflits en milieu de travail pour tout le personnel	Plutôt en désaccord	Plus ou moins d'accord	Plutôt d'accord
Il existe dans votre milieu de travail des mécanismes formels ou officiels qui permettent de gérer les conflits de façon constructive.	13 %	44 %	43 %
Il y a suffisamment de moments disponibles dans l'horaire pour vous permettre de gérer les conflits durant les heures de travail.	20 %	38 %	42 %
Dans votre milieu de travail, vous avez accès à des lieux qui vous permettent de gérer les conflits en toute confidentialité.	2 %	20 %	78 %
Toutes les conditions sont en place pour vous permettre de gérer rapidement les conflits qui vous concernent dans votre milieu de travail.	5 %	34 %	60 %

L'existence de mécanismes formels de gestion des conflits n'est pas généralisée dans les CPE. Seulement 43 % des répondants considèrent qu'ils sont présents dans leur milieu de travail tandis que 44 % d'entre eux sont partagés sur ce sujet.

Quant à l'accès à des moments dans l'horaire qui permettent de gérer les conflits, 20 % des répondants considèrent qu'ils ne sont pas suffisants et 42 % croient qu'ils le sont. Les points de vue sont donc partagés sur ce sujet.

Le point de vue des répondants est beaucoup plus clair en ce qui a trait à l'accès à des lieux qui permettent de gérer les conflits en toute confidentialité puisque 78 % des répondants croient que ces lieux leur sont accessibles et seulement 2 % croient que non.

Malgré ces réponses, 60 % des répondants considèrent que toutes les conditions sont réunies pour gérer rapidement les conflits et 34 % d'entre eux sont plus ou moins d'accord avec cette affirmation.

3.4 Les faits saillants des résultats

Nous présentons ici les faits saillants des réponses au *Questionnaire sur la gestion des conflits dans les équipes de travail en CPE* :

- **La perception des conflits**

Lorsqu'une situation de conflit risque d'influencer le climat de travail, une gestionnaire doit intervenir pour la gérer.

Les désaccords entre gestionnaires et éducatrices doivent être gérés dans le bureau à porte close.

La meilleure façon de gérer un conflit est de favoriser la rencontre des personnes concernées le plus rapidement possible.

Il est utile de se doter de mécanismes de gestion des conflits avant que ces derniers ne surviennent.

- **Les réactions en situation de conflit**

Lors de conflits entre collègues ou entre éducatrices et gestionnaires, la collaboration est de loin la réaction la plus courante. Dans une moindre mesure, on retrouve aussi les réactions fuite, de compromis et de contrainte

- **Les sources de conflits**

Les sources les plus fréquentes de conflits sont :

L'incompatibilité de caractère ou « conflits dits de personnalité ».

Les sentiments d'animosité ressentis entre deux personnes.

Les comportements inacceptables d'un membre de l'équipe de travail.

Les différences de valeurs éducatives.

L'existence de clans ayant des divergences de points de vue.

- **Les stratégies de gestion de conflit**

La stratégie de loin la plus utilisée par les gestionnaires devant une situation conflictuelle est la collaboration.

Les stratégies les plus utilisées par les équipes pour gérer les conflits sont :

Les arrangements qui cherchent à satisfaire au moins en partie les personnes impliquées.

La recherche de soutien auprès des gestionnaires et leur intervention rapide.

Les rencontres informelles ou spontanées et la négociation entre les personnes concernées d'une solution gagnant-gagnant.

L'équipe de travail et les gestionnaires sont considérées comme efficaces et habiles à gérer les conflits.

- **Les conditions de gestion des conflits**

D'après une faible majorité des répondants, toutes les conditions sont en place pour leur permettre de gérer rapidement les conflits qui les concernent dans leur milieu de travail (mécanismes formels, temps disponible, lieux de rencontre adéquats).

Nous venons de vous présenter la compilation des résultats quantitatifs provenant du questionnaire de collecte des données. Cette compilation contient le profil des répondants, leur perception de la notion de conflit et leur point de vue sur les mécanismes de gestion des conflits utilisés dans leur milieu de travail. Dans le chapitre qui suit, nous discuterons de ces résultats et nous verrons jusqu'à quel point ils peuvent être représentatifs des perceptions des équipes de travail des CPE du Québec ne vivant pas de conflits majeurs.

QUATRIÈME CHAPITRE L'ANALYSE ET LA DISCUSSION DES RÉSULTATS

La présentation des résultats nous a permis de mettre en lumière le point de vue de répondants membres du personnel des CPE participants, quant à la façon dont sont gérés les conflits dans leur milieu de travail. Nous avons choisi d'effectuer cette collecte d'information sur la gestion des conflits auprès de CPE qui considèrent ne pas vivre de conflits majeurs.

Dans ce chapitre, nous discuterons des perceptions qu'entretiennent les équipes de travail des CPE participant concernant la notion de conflit. Nous analyserons les réactions à favoriser chez les membres du personnel et les gestionnaires en situation de conflit. L'identification des sources les plus fréquentes de conflits nous permettra d'étudier les contextes propices à l'émergence de conflits dans les CPE. L'étude des stratégies utilisées dans ces équipes nous conduira à explorer celles qui devraient être préconisées par les membres des équipes de travail en CPE et les gestionnaires, pour y gérer les conflits de façon constructive. Nous dresserons l'inventaire des habiletés des individus, des équipes de travail et des gestionnaires qui leur sont les plus utiles dans la gestion de conflits. Finalement, nous discuterons des conditions qui nous semblent les plus favorables à la gestion de conflits.

Pour documenter nos propos, nous nous appuierons sur une exploration de la littérature et sur les résultats présentés plus haut. Pour illustrer nos propos, nous puiserons dans les explications qu'ont livrées les répondants aux questions directes du questionnaire. Afin d'alléger le texte qui suit, nous y inclurons ces explications sous forme de citations en italique sans autres références.

Il est à noter que suite à la compilation, les points de vue des répondants confirment que les CPE participants ne vivaient pas de conflits ayant une influence majeure sur le climat de travail lors de la collecte des données. La quasi-totalité des répondants s'est dit très satisfaite du climat de travail dans

leurs équipes et considère qu'elle retire beaucoup de satisfaction au travail. Ils ont de plus signalé que leur équipe ne vivaient pas de conflits majeurs.

4.1 La représentativité de notre échantillonnage

La recherche *Grandir en qualité* (Institut de la statistique du Québec, 2003) menée conjointement par le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille et par l'Institut de la statistique du Québec nous fournit des données récentes sur le portrait du personnel éducateur des CPE du Québec. Cette recherche rapporte que le personnel éducateur des CPE du Québec est composé à 97 % de femmes et à 3 % d'hommes. Ces proportions sont comparables à la répartition, selon le sexe, des membres du personnel qui ont participé à cette recherche. Nous avons obtenu, quant à nous, une proportion de 95,2 % de femmes et de 4,8 % d'hommes parmi les répondants provenant du personnel éducateur et des résultats similaires pour le personnel de soutien.

Tout au long de cette analyse, nous considérerons le personnel et les gestionnaires des CPE comme faisant partie d'une population composée très majoritairement de femmes. C'est pourquoi le féminin sera utilisé dans la suite du texte pour identifier les membres du personnel et les gestionnaires, sans autre objectif que de refléter la réalité des CPE.

Quant à l'expérience du personnel éducateur, nous constatons que les répondants de notre recherche affichent en moyenne moins d'années d'expérience que la population qui a participé à l'enquête *Grandir en qualité* (Institut de la statistique du Québec, 2003). Cette différence est appréciable particulièrement chez le personnel ayant plus de 10 ans d'expérience, qui représentent respectivement 9 % des répondants dans notre recherche et 24 % dans l'enquête *Grandir en qualité*. Une explication possible serait que les CPE des Laurentides se sont développés plus tardivement que ceux de certaines grandes régions du Québec, comme celles de Montréal, de la Montérégie et de Québec qui ont un poids démographique plus important que la région des Laurentides (Institut de la statistique du Québec, 2003). Malgré cette

différence dans la répartition de l'expérience des répondants, nous considérons que notre population est comparable à celle qui a participé à l'enquête *Grandir en qualité* (Institut de la statistique du Québec, 2003) et par extension à l'ensemble des membres du personnel des CPE du Québec.

Tableau XVII
Expérience de travail du personnel éducateur

Expérience de travail dans les CPE	Collecte de données : Gestion des conflits dans les CPE	Grandir en qualité
Moins de 2 ans	16 %	17 %
De 2 à 5 ans et moins	49 %	38 %
De 5 à 10 ans et moins	26 %	21 %
10 ans et plus	9 %	24 %

Nous avons vérifié si l'expérience du personnel est une variable qui influence les réponses au questionnaire. Les tests d'homogénéité des variances nous révèlent que la distribution de la quasi-totalité des réponses aux énoncés sur les perceptions de la notion de conflit, les sources de conflit et les stratégies de gestion, selon les quatre catégories d'années d'expérience, est significative à plus de ,05. Les tests d'échantillons des variances sur la comparaison de la distribution des réponses entre le personnel éducateur et le personnel de soutien, selon le test de Levene, indiquent une égalité de variance significative supérieure à ,05 pour la plupart des énoncés.

Le Test-t sur l'égalité des moyennes des deux catégories de personnels démontre, quant à lui, une signification bilatérale supérieure à ,05 pour la plupart des énoncés. Ces deux tests confirment donc que les deux catégories de personnels répondent de façon similaire aux énoncés sur les perceptions de la notion de conflit. Les résultats de ces tests nous permettent d'interpréter les résultats en considérant tous les répondants comme une seule population, les réponses de chaque groupe prises séparément n'étant pas significativement différentes.

4.2 La perception des conflits dans les CPE

Les modèles de pensées administratives proposés par Rondeau (1991) et présentés plus haut (modèle rationnel, modèle des relations humaines, modèle politique, modèle systémique) constituent une grille utile pour étudier la perception qu'ont des conflits les équipes de travail et les gestionnaires des CPE. Nous reprenons ici le portrait qu'en dresse Besner (1996) dans le document *Développement professionnel et gestion éducative* (Gariépy et Lamarche, 1996), un programme d'autoformation pour les gestionnaires des CPE.

Selon Besner (1996), les conflits interpersonnels dans les CPE sont généralement perçus selon le modèle des relations humaines. Ces organisations qui s'inspirent de l'approche humaniste accordent de l'importance à un environnement de travail stimulant, plus apte à satisfaire les besoins d'ordre professionnel et personnel des membres du personnel, en associant satisfaction et productivité. Préoccupées par la qualité de la participation, les gestionnaires mettent en place des mécanismes qui permettent à chacun de véhiculer ses préoccupations et d'influencer les décisions du CPE par des moyens qui y réduiront les conflits.

Dans plusieurs CPE, les membres du personnel, tout comme les gestionnaires, recherchent l'accord entre tous afin de contrôler et de réduire l'émergence de conflits. Ils tentent de rendre les relations aussi harmonieuses que possible et recherchent des moyens d'améliorer la communication et la participation en vue de réduire les conséquences des tensions et des conflits, et de maintenir la collaboration de tous à tout prix.

Plusieurs gestionnaires se sentent démunies devant les difficultés relationnelles que vivent entre eux certains membres de l'équipe de travail. Souvent, elles laissent exister ces difficultés en espérant qu'elles demeurent entre ces personnes et qu'elles n'influencent pas le reste de l'équipe. Si des conflits ouverts se développaient parce que leurs symptômes n'ont pas été pris au sérieux, ils pourraient provoquer l'effet d'une bombe et aller jusqu'à faire fuir les meilleurs éléments de l'équipe.

Les conflits d'origine organisationnelle sont, quant à eux, plutôt perçus par les gestionnaires comme des phénomènes normaux et à gérer comme dans le modèle politique. On reconnaît ainsi l'importance de doter les CPE de mécanismes de gestion des conflits et de processus de négociation pour résoudre les questions litigieuses. Tout conflit organisationnel concerne généralement la gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Sa gestion passe habituellement par l'intervention des gestionnaires, par la revendication des membres du personnel et souvent par la reconnaissance du rôle du personnel dans la recherche de solutions. L'énergie et le temps investis par l'équipe de gestionnaires des CPE pour traiter les questions de relations de travail en sont des exemples. Le conflit est alors abordé sous la forme de rapports de pouvoir entre les membres du personnel et l'équipe de gestion.

Dans les CPE qui gèrent les conflits de façon constructive, les conflits sont plutôt envisagés selon le modèle systémique. Les conflits de sources tant interpersonnelles qu'organisationnelles y apparaissent comme inévitables et tout à fait fonctionnels, puisque chaque CPE est soumis à un processus constant d'adaptation. La direction considère alors les conflits comme de l'information lui permettant de s'ajuster autant à la réaction de ses partenaires internes qu'aux pressions extérieures. Ce contexte appelle non pas à la résolution des conflits mais à la gestion des conflits. Pour gérer un conflit, il n'est pas toujours nécessaire que la direction travaille directement à le résoudre. Les parties en cause peuvent souvent identifier elles-mêmes les meilleures solutions. La direction met à la disposition des membres de l'équipe des lieux et du temps leur permettant de gérer leurs conflits en toute confidentialité. Les gestionnaires cherchent à développer leurs habiletés à reconnaître les symptômes des situations potentiellement conflictuelles. Elles s'exercent à détecter des signaux d'émergence des conflits et se préparent à participer à leur gestion. Elles cherchent à comprendre les conflits et sont à l'affût de solutions. Les mécanismes de gestion servent, selon les circonstances, à aplanir les différends, surtout lorsque les conflits n'ont pas d'impact négatif sur l'ensemble du CPE, ou à encourager l'expression des divergences, pourvu que la reconnaissance de ces divergences favorise la résolution du conflit et le développement du CPE et de son personnel.

Les conflits n'ont cependant pas bonne presse auprès des membres des équipes de CPE, même s'ils y sont gérés de façon constructive. Le personnel considère généralement qu'un haut niveau de conflits dans une équipe de travail prouve que le groupe n'a pas développé une façon efficace de communiquer. Ils croient à tort que les conflits en milieu de travail sont des situations qu'il faut éviter parce qu'elles nuisent au fonctionnement efficace du CPE. Certaines explications des membres du personnel qui ont répondu au questionnaire illustrent bien que le modèle des relations humaines inspire davantage leurs réactions en situation de conflit que le modèle systémique et que la gestion des conflits n'est pas perçue comme une démarche utile à leur développement professionnel. Plusieurs d'entre eux sentent le besoin de maintenir le statu quo ou de retrouver l'harmonie dans l'équipe à tout prix sans reconnaître l'utilité des conflits.

« Je n'aime pas vraiment les conflits et je suis une personne très ouverte d'esprit qui aime parler pour arranger les choses. »

« Parce que j'aime mon milieu de travail et les gens avec qui je travaille, je veux autant que possible que le climat qui existe présentement se poursuive. »

« Je veux que tout le monde soit heureux et que la bonne entente revienne. »

« Je veux l'harmonie dans mon équipe de travail, donc je cherche, lors de conflits à trouver une solution bonne pour tous. »

« Je n'aime pas les conflits. Je m'arrange pour en avoir le moins possible sans brimer mes valeurs et mes croyances. »

Nous constatons donc que même dans les CPE qui gèrent les conflits de façon constructive, ces derniers sont considérés par le personnel comme des situations inconfortables et nuisibles au climat de collaboration. Pour plusieurs, ils ne favorisent pas le travail de qualité auprès des enfants ni les relations de travail satisfaisantes dans les CPE. Les attentes du personnel envers les gestionnaires seront analysées plus loin. Voyons d'abord comment réagissent les membres du personnel des CPE aux situations de conflits.

4.3 La réaction aux conflits dans les CPE

Pour réagir aux conflits, en réduire les conséquences désagréables et retrouver l'harmonie rapidement, les membres de l'équipe de travail adoptent une variété de réactions selon les situations. La collaboration consiste à rechercher en situation de conflit des solutions qui conviennent à tous les acteurs et qui tentent d'améliorer la communication et la participation en y investissant le temps qu'il faut (Rahim, 1992). L'explication qui suit illustre bien ce point de vue.

« Je veux que le problème soit réglé le plus rapidement possible pour avoir de nouveau un bon climat d'équipe avant que ça touche trop de monde. »

« Je crois que pour qu'il y ait une certaine harmonie, chacun doit être respecté face à son point de vue et à l'aise face à la décision. »

Le compromis demeure une réaction acceptable. Il correspond à la recherche d'arrangements qui ne satisfont que partiellement les deux parties. Cette réaction permet de retrouver l'harmonie mais au prix de concessions parfois importantes comme en témoignent certaines explications.

« Je n'aime pas qu'un conflit ne soit pas réglé. Ça doit se faire le plus tôt possible pour éviter d'en faire une montagne; donc, accepter des compromis avec la personne concernée serait juste pour les deux. »

« Je déteste les conflits. J'aime mieux vivre un compromis qu'avoir de la discorde. »

« Afin de régler la situation, chacune des parties a tendance à proposer et à accepter des arrangements. »

« J'aime les choses claires. J'ai surtout une sainte horreur des conflits non réglés. Je me sens mal, alors, je préfère affronter un conflit et faire des compromis qui satisfont les deux parties. »

Que ce soit par la collaboration ou par le compromis, ce qui importe pour les membres de l'équipe, c'est qu'il y ait un dialogue respectueux entre les parties.

« Je suis fermement convaincu que la communication en milieu de travail est la clé du succès. Cela doit se faire dans une atmosphère détendue. »

« Si, ensemble, on essaie de s'entendre et de trouver des solutions, je trouve que c'est mieux que de se crier par la tête ou d'accepter n'importe quoi. »

« Il faut permettre à chacun d'exprimer son point de vue et de voir plus de possibilités d'améliorer la situation dans le contexte vécu à ce moment-là. Cela permet de communiquer d'une façon positive pour tout le monde. »

« Il faut comprendre le pourquoi du conflit, voir tous les côtés du problème, trouver ensemble des solutions acceptables. »

L'accommodement et la fuite devant les conflits sont les attitudes qu'adoptent à tort certains membres des équipes. Ils semblent croire que les conflits vont se régler d'eux-mêmes, s'ils ne leur accordent pas trop d'importance ou s'ils laissent l'autre avoir raison pour éviter les différends. Les explications suivantes illustrent ce point de vue.

« Je n'aime pas trop les conflits et je préfère en jaser pour les rendre moins graves. »

« J'essaie de trouver une solution avec ma collègue, mais si elle impose sa solution et ne veut pas changer d'idée, je la laisse gagner. »

« Parce que je n'ai pas confiance en moi, je suis une personne qui reste en dehors des conflits, qui déteste les affrontements de tout genre et qui fait sa petite affaire sans déranger personne. Je veux être aimée de tout le monde. »

« Je préfère laisser les esprits se calmer et ensuite, j'explique mon point de vue. Je sais que l'autorité va s'en mêler et j'exposerai mon point de vue à ce moment-là. »

Même dans les CPE qui cherchent à gérer les conflits de façon constructive, la collaboration est souvent confondue, selon Rahim (1992), avec le compromis et l'accommodement par les membres du personnel les moins expérimentés, comme c'est le cas dans la population étudiée. La collaboration demeure

évidemment la réaction idéale. Cependant, le compromis et même l'accommodation sont des réponses acceptables dans une moindre mesure, à condition qu'ils soient des réponses à des situations dont les enjeux ne sont pas cruciaux pour une des parties.

Lors de conflit entre collègues, réagir par la collaboration, c'est chercher à en comprendre la cause et à trouver avec l'autre la meilleure solution pour les deux parties. Le compromis consiste ici à proposer des arrangements à ses collègues pour concilier les positions. L'accommodement, beaucoup moins constructif, c'est accepter le point de vue de l'autre en mettant le sien de côté pour retrouver la paix.

Devant des conflits qui les opposent à l'équipe de travail, nous constatons que moins d'équipières réagissent par la collaboration. La recherche d'un compromis et l'accommodement où les individus ont tendance à faire passer l'intérêt de l'équipe avant leurs préférences personnelles peuvent apparaître comme des réactions altruistes, mais tendent à provoquer de l'insatisfaction chez les uns et les autres avec le temps. Il nous apparaît plus constructif de défendre leurs points de vue et de collaborer avec l'équipe à la gestion des conflits qui les opposent au groupe. Ces réactions, propre aux groupes de femmes, peuvent provenir du désir d'entretenir des relations harmonieuses avec les équipières et d'éviter de jouer les trouble-fêtes, particulièrement dans les CPE où les conflits sont apparemment gérés de façon harmonieuse. Ajoutons que, devant le conflit qui les oppose à l'équipe, un petit nombre de membres du personnel choisissent quand même la fuite en agissant comme si de rien n'était dans l'espoir que la situation se calme.

Quand un conflit oppose les membres de l'équipe à une gestionnaire, la collaboration demeure encore une fois la réaction la plus adéquate; ils expliquent leurs points de vue à leur supérieure afin de trouver avec elle une solution constructive au problème. Le compromis consiste ici pour les membres de l'équipe à demander d'abord à la gestionnaire d'exprimer son point de vue afin d'adapter leur position à la sienne. Cette réaction demeure

constructive si elle favorise le dialogue entre personnels et gestionnaires, et si les gestionnaire accordent une réelle importance aux besoins de l'équipe de travail. Selon Rahim (1992), les personnes ayant moins de pouvoir ont tendance à réagir davantage par l'accommodement et la fuite quand elles sont en situations conflictuelles avec des supérieurs hiérarchiques de style autoritaire. Il est intéressant de constater que ce n'est pas le cas dans les CPE qui nous concernent. Ces réactions illustrent bien le rôle central que joue l'attitude des gestionnaires dans la gestion des conflits qui les opposent au personnel. Les gestionnaires, qui optent pour une attitude d'ouverture et d'écoute envers les membres du personnel et qui les incitent à participer à la recherche de solutions satisfaisantes pour eux-mêmes comme pour le CPE, courent la chance d'obtenir des résultats surprenants lors de la gestion de conflits organisationnels qui les interpellent comme gestionnaires.

Quand les membres du personnel sont témoins d'un conflit qui s'envenime au point d'affecter le climat dans l'équipe de travail, la collaboration est encore une fois la réaction la plus efficace. Quand la situation est portée sur la place publique, les membres de l'équipe doivent être prêts à participer à l'analyse du problème et à suggérer des solutions aux parties. Il faut cependant se demander si l'implication de membres du personnel qui ne sont pas partie-prenante dans le conflit correspond à une intervention utile pour la gestion constructive des conflits dans les équipes de CPE. Nous en discuterons plus loin en traitant de l'intervention d'une tierce partie. Notons que la fuite et la négation des conflits dont les membres sont témoins n'apportent rien à l'équipe et ne servent qu'à retarder le moment où certaines personnes auront à gérer des situations qu'elles tendent à vivre à répétition dans leur milieu de travail.

Même si les conflits rendent le personnel des CPE et les gestionnaires mal à l'aise, la gestion des conflits par la collaboration peut augmenter la solidarité dans l'équipe de travail et enrichir les relations entre les membres. Si les conflits ne traînent pas en longueur et si des mécanismes de gestion et les conditions favorables sont mis à la disposition de l'équipe, la gestion d'un

conflit peut même devenir une occasion de développement de compétences nouvelles chez les membres des équipes de travail des CPE.

4.4 Les sources de conflits dans les CPE

Par définition, un conflit provient d'une divergence de point de vue entre deux personnes ou deux parties, ou du sentiment que l'autre est un obstacle à la satisfaction de ses besoins. L'étude des sources de conflits dans les CPE nous apprend que l'origine des conflits est le plus souvent d'ordre interpersonnel dans les CPE étudiés. Les conflits les plus fréquemment observés ne sont pas liés au fonctionnement du CPE ou aux attitudes des gestionnaires, mais bien à la qualité des relations entre les membres de l'équipe de travail. Que conclure de cette observation ? Peut-on croire que les CPE qui ne vivent pas de conflit majeur sont ceux qui gèrent le mieux les sources de conflits organisationnelles ? Comme nous ne nous sommes pas attardés aux CPE qui vivent des conflits majeurs, nous ne pouvons affirmer qu'ils ne gèrent pas adéquatement les conflits organisationnels. Chose certaine, les sources de conflits interpersonnelles sont présentes dans tout type de CPE. Nous discutons ici des sources de conflits les plus fréquentes et de celles qui n'ont pas été observées dans les CPE à l'étude.

L'incompatibilité de caractère ou les conflits dits de personnalité arrivent en tête de liste des sources de conflits les plus fréquentes. Viennent ensuite les sentiments d'animosité ressentis entre deux personnes et les comportements inacceptables d'un membre de l'équipe de travail. Les différences de valeurs éducatives et l'existence de clans ayant des divergences de points de vue sont aussi des sources de conflit.

Les mêmes sources de conflit n'existent pas dans tous les CPE puisque, sauf pour l'incompatibilité de caractères, un nombre équivalent de membres du personnel considèrent ces mêmes sources de conflits comme étant présentes ou absentes de leur milieu de travail. Il n'est donc pas possible de conclure que des sources communes de conflits existent dans tous les CPE. Ces résultats indiquent cependant aux gestionnaires des pistes à explorer pour

agir de façon préventive auprès de leur équipe de travail. Une stratégie à explorer consiste à développer des mécanismes de gestion constructive des conflits interpersonnels, ce dont nous traiterons dans la section suivante.

Les sources de conflits non observées par les répondants à partir de la liste qui leur a été soumise dans le questionnaire peuvent nous indiquer certaines caractéristiques des CPE qui gèrent les conflits de façon constructive. Nous constatons que les sources de conflits considérées comme absentes des équipes de travail sont de différentes catégories. Quatre d'entre elles sont d'origine organisationnelle. L'intervention de personnes de l'extérieur n'est pas une source de conflit retenue dans les résultats. Cela nous indique probablement que les interventions extérieures sont peu fréquentes ou qu'elles sont menées de façon adéquate. Une étude plus poussée nous permettrait de vérifier ces hypothèses.

Le manque de formation du personnel en gestion des conflits ne semble pas être une source de conflits reconnue dans les CPE étudiés. Le rejet de cet énoncé par les répondants nous indique que ce facteur n'influence pas, selon eux, les relations dans ces équipes de travail. Jumelées aux résultats sur l'importance de formation du personnel en gestion des conflits, ces données nous indiquent que le personnel a peu de formation dans ce sens. Le peu d'importance accordée à la formation en gestion des conflits nous surprend. Selon Rahim (1992) et Besner (2003) le développement des compétences collectives à la gestion des conflits demeure un atout important lors de l'émergence de conflits majeurs dans les équipes de travail. Comme nous n'avons pas recueilli de données sur les CPE qui vivent de telles situations, il nous est impossible vérifier cette affirmation dans le contexte des CPE.

Les tensions durant la négociation du contrat de travail ou de la convention collective ne semblent pas faire partie de la réalité des CPE consultés. Nous ne sommes cependant pas en mesure de vérifier si les CPE qui ont accepté de participer à la recherche étaient ou non en période de négociations des conditions de travail. Le manque de ressources financières dans ces CPE n'est

pas considéré comme une source importante de conflits. Rien ne nous indique que les CPE participants vivent un manque de ressources financières suffisamment important pour être une source de conflit.

La non-reconnaissance des habiletés et des compétences des individus correspond davantage à une attitude des gestionnaires auprès du personnel et nous porte à croire que la reconnaissance du personnel est une caractéristique des CPE où le climat de travail est agréable.

Les sources de conflits d'origine intrapersonnelle ne sont pas fréquentes dans les CPE étudiés. Ainsi, les problèmes de santé mentale des membres du personnel ou des gestionnaires et les comportements inacceptables de leur part ne semblent pas être à l'origine de conflits dans ces milieux.

4.5 La gestion des conflits entre femmes dans les CPE

Les auteurs consultés soulignent que les groupes composés exclusivement ou à très forte majorité de femmes ne réussissent pas toujours facilement à créer un système de communication ouvert où chaque membre se sent libre d'exprimer toute la gamme de ses sentiments lors de conflits. Les femmes auraient tendance à réagir davantage par l'accommodement et la fuite lors de conflits entre elles (Rahim, 1992). Certaines femmes, membres du personnel des CPE, ont tendance à éviter d'exprimer leurs sentiments négatifs ou leurs divergences envers les collègues, l'équipe de travail ou les gestionnaires, de peur de menacer les relations existantes dans l'équipe de travail. Elles craignent de confronter d'autres membres de l'équipe ou d'être identifiées à celles qui dénoncent les difficultés de communication que plusieurs reconnaissent mais dont personne n'ose parler. Un peu comme s'il existait une règle non dite et non écrite qui affirme que le maintien de l'harmonie apparente vaut davantage que le risque de soulever des divergences et d'être heurtée par des comportements hostiles. Les quelques explications des répondants illustrent bien cette tendance dans les CPE.

« Certaines personnes qui ont de la difficulté avec le caractère d'autres membres du personnel et qui ont de la difficulté à leur parler

choisissent de les ignorer, même si les autres font des efforts pour s'entendre avec elles. »

« L'équipe de travail est parfois inefficace, car souvent, les choses ne sont pas dites directement à la personne concernée. »

« Ça sert à rien de se chicaner, il faut toujours faire attention à ce que l'on dit, car c'est difficile d'oublier des paroles qui nous ont blessées. »

« Je n'aime pas trop les conflits et je préfère en parler pour les rendre moins grave. »

Ces réactions constituent rarement des réponses constructives en situation de conflit. Les équipes de travail ont avantage à aborder ouvertement entre elles ces particularités des groupes de femmes quant à leur difficulté de gérer les conflits et devraient insister sur les attitudes d'ouverture et d'écoute qu'il vaut mieux développer dans l'équipe. Les équipes de travail des CPE qui réussissent à gérer les conflits de façon constructive demandent implicitement aux membres d'exprimer rapidement leurs inconforts et leurs différends aux personnes concernées et d'écouter les autres sans les juger ni les critiquer. Les extraits d'explications qui suivent en sont des exemples.

« Beaucoup d'éducatrices sont capables de dire ce qui ne va pas et ce qu'elles souhaitent, et les conflits se règlent. »

« Chaque personne est capable d'exprimer ses émotions et d'écouter. »

« Dès qu'une tension se développe, plutôt que d'attendre qu'elle dégénère en conflit, chacune d'entre nous essaie de la régler le plus vite possible. »

4.6 Les rôles des gestionnaires dans la gestion des conflits.

Le personnel des CPE considère, selon les données recueillies, que les équipes des gestionnaires sont compétentes dans la gestion des conflits. Il s'attend à ce que les gestionnaires jouent un rôle actif dans la gestion des conflits qui risquent d'influencer le climat de travail. Les explications suivantes des répondants au questionnaire en font foi :

« Les conflits ne traînent pas, ils sont gérés au fur et à mesure par les gestionnaires. »

« La gestionnaire analyse le conflit, le décrit comme elle le perçoit et propose des solutions qui plairont aux parties concernées. »

« Les gestionnaires veulent garder notre confiance en elles. Elles veulent éviter que les conflits ne prennent trop de place et brisent l'atmosphère déjà établie. »

« Ça ne traîne pas. Quand les gestionnaires sentent qu'il pourrait y avoir un conflit, ils se réunissent et nous proposent des solutions. Aussi, ils sont ouverts aux suggestions. »

Les gestionnaires devraient pouvoir soutenir chacune des parties qui vivent un conflit dans les CPE, et posséder les habiletés et les compétences nécessaires pour accompagner les membres de l'équipe dans la gestion constructive de leurs conflits. Les explications suivantes en font foi :

« La directrice cherche toujours des solutions acceptables pour tous. Ainsi, le climat d'équipe est agréable car tous les membres sont sur un pied d'égalité. »

« Les gestionnaires essaient de satisfaire les besoins de tous et de rendre tout le monde heureux et bien dans son milieu de travail. »

« Les gestionnaires nous laissent peu longtemps seuls avec le conflit. »

Il ne s'agit pas pour les gestionnaires de résoudre le problème, mais d'accompagner le personnel et de le responsabiliser dans la suite de sa démarche (Besner, 2003). Les répondants semblent d'accord avec cette affirmation :

« La directrice pose des questions mais sans donner les réponses et nous demande d'aller voir notre collègue. »

« La directrice vérifie les points de vue de tous; elle donne aussi le sien. Elle essaie de trouver les meilleures solutions pour l'équipe. Elle reconnaît la force de l'équipe. »

« Les gestionnaires sont très à l'écoute. Elles ne jugent pas. Elles

essaient de bien comprendre et de nous donner des pistes pour trouver des solutions favorables à tous. »

Si la situation devient trop tendue, si elle tarde à se régler ou si les réactions des acteurs sont inappropriées, les membres du personnel s'attendent à ce qu'une des gestionnaires se propose d'agir comme médiatrice pour accompagner les parties dans la recherche d'un accord (Rahim, 1992). C'est aussi l'opinion des répondants :

« Les gestionnaires prennent le temps de bien écouter, de comprendre, d'analyser et proposent des solutions à titre de médiateurs. »

« Pour certaines choses, l'équipe de gestionnaires cherche une solution acceptable pour tous, puisque c'est pour le bien des employés et du CPE. »

« Les conflits se règlent rapidement. La directrice ou son assistante observent la situation 2-3 jours et si rien ne se règle, elles organisent une rencontre et elles jouent le rôle de médiatrices. »

Avant d'intervenir dans un conflit comme médiateurs, les gestionnaires doivent soutenir les parties dans le dialogue et la recherche d'une solution acceptable pour les individus comme pour le CPE. Voici une description des attitudes des gestionnaires dans les CPE consultés :

« Les gestionnaires évaluent l'opinion de tout le monde et proposent un arrangement dont tout le monde sort gagnant. »

Les gestionnaires peuvent se rendre disponibles pour les personnes qui ont besoin de se confier ou de faire le point sur le choix de la réaction ou de la stratégie la plus appropriée à la situation (Besner, 2003).

Inspiré par les valeurs éducatives véhiculées dans *Le programme éducatif des CPE* (Gouvernement du Québec, 1997), le personnel éducateur accorde beaucoup d'importance au développement des habiletés des enfants à résoudre leurs problèmes et à gérer leurs propres conflits. Dans le même sens, Rahim (1992) et Besner (2003) considèrent que les gestionnaires doivent pouvoir aider les membres de l'équipe à développer des compétences pour

gérer les conflits qui les concernent et à choisir les réactions ou les stratégies les plus appropriées à la situation.

Les gestionnaires doivent pouvoir poser rapidement un diagnostic dans des situations conflictuelles et réagir devant les comportements inacceptables.

Voici quelques explications livrées par le personnel qui vont dans ce sens :

« Les gestionnaires agissent pour éviter que la situation ne s'aggrave et devienne insupportable pour notre travail, pour retrouver la bonne entente dans l'équipe et pour que chaque membre puisse accomplir son travail le plus harmonieusement possible. »

« Le climat de travail _négatif_ agit sur les enfants, les autres éducatrices et les parents. L'équipe des gestionnaires se doit de représenter une image positive de son CPE. »

« Si ça concerne toute l'équipe, on en parle à la réunion, mais si ça concerne deux personnes, elles les laissent trouver une solution. »

Les gestionnaires ont avantage à choisir l'intervention la plus appropriée à la situation et à développer leurs propres habiletés à utiliser adéquatement les stratégies de collaboration, de compromis ou même d'accommodement, selon les circonstances et les enjeux. Les explications suivantes des répondants vont dans ce sens :

« Les gestionnaires réagissent par la collaboration pour garder l'harmonie dans l'équipe. Si toutes les filles sont en accord avec la solution, cela n'aura que des effets positifs sur leur travail, donc sur leur attitude envers les enfants. »

« Les gestionnaires agissent de manière que tous se sentent satisfaits. Personne ne perd, tout le monde gagne. Ainsi, l'ambiance de travail est meilleure, donc plus harmonieuse. Tout le monde est content. »

Dans certaines situations extrêmes, la contrainte ou l'imposition d'une solution par les gestionnaires peut s'avérer une réaction adéquate si le mieux-être des enfants, la réputation du CPE ou le fonctionnement de l'équipe sont menacés par l'attitude d'un individu en situation de conflit. Les répondants semblent d'accord avec cette réaction :

« Les gestionnaires sont très à l'écoute et cherchent rapidement des moyens pour aider lors de situations qui créent des problèmes importants. »

« L'équipe de gestionnaires cherche une solution raisonnable pour tous. Elle nous demande notre avis et l'on s'ajuste; parfois, on n'a pas le choix... »

« Dans certaines situations, l'équipe de gestionnaires cherche une solution acceptable pour tous, puisque c'est pour le bien des employés et du CPE. L'équipe a un beau souci du bien-être de son personnel. Par contre, à d'autres occasions, elle impose son point de vue catégoriquement et nous n'avons qu'à nous y plier, un point c'est tout. Ce n'est pas toujours agréable, particulièrement lorsque la situation conflictuelle est gérée avec fermeté. »

« On ne peut pas plaire à tout le monde. C'est pour cela que les décisions importantes ne doivent pas être prises par une seule personne mais par un comité. »

« Lorsque le conflit se rend à la directrice générale, elle le règle à sa façon. »

Quand les gestionnaires agissent comme médiatrices, elles ne doivent pas prendre en charge les conflits. Voici ce qu'en pensent les répondants :

« Elle agit comme médiatrice afin de refléter l'image positive de ce que nous sommes. »

« Elle prend la peine de rencontrer les personnes séparément pour avoir leurs versions et ensuite, les deux ensemble pour trouver une solution. »

Il va sans dire que les désaccords entre gestionnaires et éducatrices doivent se gérer entre eux dans le bureau à porte close. Rahim (1992) cite plusieurs auteurs qui affirment qu'en présence de personnes ayant un statut différent, la réaction des subalternes tend à s'apparenter à la fuite et à l'accommodement. Nous constatons que ce n'est pas le cas dans les CPE qui nous concernent. Les gestionnaires sont souvent perçues comme des personnes « soutenantes », justes et compétentes dans la gestion des conflits comme en témoignent les explications suivantes :

« La directrice est une personne très compréhensive et elle se met au même niveau que nous; donc, elle comprend tout. Plus qu'une directrice, elle a une bonne écoute et nous aide énormément. »

« La gestionnaire est très humaine et à l'écoute de nos besoins. »

4.7 Le rôle d'une tierce personne dans la gestion des conflits

Quand des membres vivent une situation conflictuelle et que les efforts des deux parties ne permettent pas de trouver un terrain d'entente, il est tout naturel de se confier à une collègue considérée comme une alliée. Cette dernière peut alors soutenir sa collègue vers la gestion constructive de la tension et alimenter sa réflexion sur l'attitude la plus appropriée dans les circonstances. Elle peut aussi l'encourager à discuter le plus rapidement possible de la situation conflictuelle avec la personne concernée.

Ce comportement devient toutefois néfaste pour l'équipe de travail, lorsque cette relation de complicité exacerbe les conflits sans mener à leur gestion constructive. Le pire scénario se solde par le développement de la communication indirecte, communément appelés le « placotage ». La communication indirecte consiste à informer des personnes non concernées des situations conflictuelles vécues avec des collègues, sans que ces échanges ne servent d'appui au règlement des différends avec l'autre partie. Se confier à une tierce personne pour se défouler ou pour se trouver des alliés dans le règlement du conflit en utilisant la force n'est pas une approche constructive. Au lieu de favoriser la gestion des conflits, la communication indirecte tend à transformer des conflits entre personnes en conflits entre sous-groupes et à faire émerger des positions polarisées dans les équipes. Il se crée alors des clans, des sous-groupes qui en viennent à s'opposer et à durcir leur position. Les relations entre les parties s'en voient affectées et le conflit subit une escalade qui le rend très difficile à gérer.

Rahim (1992) affirme que quant les conflits dans l'organisation tendent à se régler davantage par des réseaux informels à l'insu des gestionnaires que par des mécanismes formels, c'est que ceux-ci ne sont pas adéquats et ne

répondent plus aux besoins des membres de l'équipe. C'est pourquoi l'équipe de travail en CPE a avantage à s'entendre sur une norme explicite qui incite les parties à se signifier mutuellement et le plus rapidement possible l'existence d'un conflit qui les concerne.

Il est tout à fait acceptable d'aller chercher une guidance et un soutien auprès des gestionnaires afin d'apprendre à réagir aux conflits de façon constructive. Dans certaines équipes, une telle attitude peut être faussement associée à un manque de solidarité entre éducatrices, un peu comme si elles allaient dénoncer une collègue aux gestionnaires. Il appartient aux gestionnaires de recevoir ces demandes avec ouverture et de les traiter en toute confidentialité. De telles sollicitations ne doivent pas être interprétées comme des faiblesses dans l'équipe, mais comme une information de première ligne sur ce qui se vit dans l'équipe. Ces demandes d'aide sont des occasions d'accompagner les membres de l'équipe dans leur apprentissage de la gestion des conflits. Lorsque la confiance est établie entre les gestionnaires et l'équipe de travail, une démarche vers les gestionnaires pour présenter les situations conflictuelles et choisir la stratégie la plus appropriée pour y réagir s'inscrit dans un mécanisme de gestion constructive des conflits.

4.8 Les stratégies de gestion des conflits dans les CPE

Dans les stratégies de gestion des conflits, la négociation entre les personnes concernées et l'identification d'une solution gagnant-gagnant qui cherche à satisfaire les parties impliquées font partie des mécanismes qui correspondent aux valeurs véhiculées dans *Le programme éducatif des CPE* (Gouvernement du Québec, 1997). La négociation d'une solution gagnant-gagnant et les rencontres formelles entre les personnes concernées sont deux stratégies qui donnent un cadre aux échanges entre les parties, vont dans le sens de la collaboration et s'apparentent à des stratégies constructives pour gérer les conflits.

La stratégie de collaboration qui cherche à satisfaire le plus possible les personnes impliquées et qui préserve l'harmonie dans les équipes de travail

passé le plus possible par la satisfaction des besoins de toutes les parties. Il n'est donc pas surprenant de voir que les rencontres spontanées entre les personnes pour trouver des solutions et retrouver l'harmonie le plus rapidement possible sont populaires dans les équipes de travail des CPE.

« Parce que je sais que lorsqu'il y a mécontentement entre moi et deux ou plusieurs personnes, je m'assoie tout de suite avec les personnes concernées et j'exprime ce que j'aime ou n'aime pas. Je parle en Je tout le temps et tout se règle tout le temps. »

« Je suis bien dans le milieu de travail. Je règle mes petits conflits immédiatement. Si je sens un malaise, je ne tourne pas autour du pot; je vais voir la personne concernée et je règle le malaise. »

La mise sur pied de comités de travail pour la gestion des conflits interpersonnels dans les organisations n'est pas non plus un moyen efficace de gestion de ces conflits. Cette approche n'est d'ailleurs pas préconisée par Rahim (1992) comme un moyen efficace de faire face aux conflits dans les équipes de travail, puisqu'elle tend à déplacer le problème vers une tierce partie et à en retarder le traitement, plutôt que de favoriser sa gestion par les personnes concernées. Quant aux discussions des conflits en réunion d'équipe, cette approche ne doit pas être utilisée si les conflits ne concernent que quelques personnes. Seules les situations d'origine organisationnelle qui impliquent toute l'équipe de travail et son fonctionnement peuvent être gérées adéquatement lors des réunions d'équipe.

« La mise en place d'un comité de relation de travail avec un représentant élu (direction, parents, employés de bureau, personnel éducateur) a aidé à conserver de bonnes relations. »

« Lorsqu'il y a des petits conflits, tout le monde s'en parle tout de suite. Et si cela prenait des dimensions disproportionnées, l'employeur en réunion d'équipe l'exposerait et tout le monde pourrait s'exprimer. »

Il semble bien que ne rien faire en espérant que la situation se règle d'elle-même, le déni ou la négation de l'existence du conflit ne soient pas des stratégies très constructives dans les CPE. De telles stratégies sont utiles

quand les enjeux ne sont pas significatifs pour une des parties, quand les bénéfices escomptés sont moindres que l'énergie à déployer pour en venir à une entente ou quand des questions plus importantes préoccupent une des parties. La plupart du temps, il est préférable d'opter pour une certaine confrontation en situation conflictuelle.

L'affrontement des personnes où certains gagnent et d'autres perdent n'est pas non plus une stratégie acceptable puisque cette approche qui s'apparente à la contrainte n'est pas le reflet des valeurs dans les équipes de CPE (Besner, 2003).

4.9 Les valeurs en service social des groupes en gestion des conflits

Voyons maintenant les attitudes que doivent adopter les membres de l'équipe et les gestionnaires des CPE lors de la gestion de conflits, pour demeurer cohérentes avec les valeurs du service social des groupes. Avant d'intervenir en situation de conflit, les tierces personnes comme les gestionnaires des CPE doivent identifier leurs propres valeurs et s'être familiarisées avec celles mises de l'avant par l'équipe de travail ou les sous-groupes dans lesquels elles interviennent. Toseland et Rivas (1984) définissent le service social auprès des groupes comme une approche d'intervention. Selon eux, ce qui distingue le service social des autres champs d'intervention dans les groupes, ce sont les valeurs et des règles d'éthique propres à cette profession. Les valeurs sont des croyances qui guident les préférences et les comportements.

Voici une liste des valeurs qui devraient guider les membres de l'équipe dans leurs interactions, les gestionnaires et les intervenants extérieurs lors de leurs interventions en situation de conflit auprès des équipes de travail. Celles-ci ont été identifiées par Konopka (1963), cité par Toseland et Rivas (1984), et elles correspondent à celles mises de l'avant en service social.

La participation et des relations positives (constructives) entre les personnes d'âge, de race, de sexe, de religion et de classe sociale différents.

La valorisation de la coopération et la prise de décision basées sur les principes de la participation démocratique.

L'importance des initiatives individuelles dans le groupe.

L'importance de la liberté de participer, et d'exprimer son point de vue et ses sentiments envers les membres de l'équipe, et le droit de participer ou non aux prises de décisions.

La valorisation de l'individualité pour que tous les points de vue soient exprimés (Konopka, 1963 : 69 à 78, cité par Toseland et Rivas, 1984 : 6).

Nous présentons ici les valeurs fondamentales et les principes du service social, selon l'Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec (OPTSQ, 2004).

- Le respect de la dignité de tout être humain.
- La croyance en la capacité humaine d'évoluer et de se développer.
- La reconnaissance de la nécessité de percevoir et de comprendre l'être humain en tant qu'élément de systèmes interdépendants et potentiellement porteurs de changement.
- Le respect des droits des personnes, des groupes et des collectivités.
- Le respect du principe d'autonomie des personnes et du principe d'autodétermination.
- La reconnaissance du droit de tout individu en danger de recevoir assistance et protection selon ses besoins.
- La promotion des principes de justice sociale. (OPTSQ, 2004)

De son côté, le *Programme éducatif des centres de la petite enfance* (Gouvernement du Québec, 1997) propose des moyens de mettre en pratique l'intervention démocratique auprès des enfants. Il y est sous-entendu que les principes de base du *Programme éducatif des CPE* (Gouvernement du Québec, 1997) doivent

guider les interactions entre les membres de l'équipe de travail, au même titre qu'ils encadrent les interventions auprès des enfants et des parents.

Ces moyens ont été adaptés à la réalité des équipes de travail des CPE par Besner (2003) :

Les éducatrices et les éducateurs l'ont compris, les enfants apprennent à communiquer par le jeu. Il en va de même pour les groupes d'adultes. Les équipes de CPE ont besoin d'occasions pour se rencontrer dans des contextes informels et de plaisir. Le conflit peut alors être vu par l'équipe qui sait s'amuser comme un défi à relever dans le plaisir plutôt que comme une tension qui la prive de plaisir.

La gestion d'un conflit peut être vue comme une expérience énergisante qui donnera à chacun des membres la chance de mettre en valeur son expertise, ses valeurs et ses connaissances pour améliorer l'organisation des services.

La gestion des conflits ne peut devenir constructive que s'il existe des lieux, des moments, des ressources humaines et des mécanismes formels qui permettent aux individus en situation de conflit de se rencontrer en toute confidentialité et de négocier entre eux des solutions gagnant-gagnant. Il faut mettre à la disposition des équipes de travail des outils d'observation mutuelle et favoriser des échanges sur leur pratique professionnelle.

Le « placotage » ou la communication indirecte ne sont généralement pas centrés sur les aspects les plus positifs des autres. L'intervention d'une tierce personne lors d'un conflit ne permet pas aux personnes concernées de développer une attitude positive entre elles. La communication directe est, elle, la manifestation d'une attitude positive envers les autres (Besner, 2003 : 19).

Ces valeurs doivent être véhiculées dans les équipes de travail des CPE et méritent d'être appliquées dans les relations entre adultes, particulièrement en situation de conflit.

4.10 Les mécanismes de gestion des conflits dans les CPE

Quand un conflit émerge entre deux personnes qui travaillent ensemble dans un CPE, le scénario idéal de la gestion du conflit consiste à utiliser une stratégie de gestion de conflits dite gagnant-gagnant. Cette stratégie est basée sur le principe que le conflit n'est pas une bataille à gagner mais plutôt le symptôme d'un problème à résoudre. Dans ce contexte, la gestion des conflits est un mécanisme qui fait en sorte que chacune des parties sente qu'elle peut traiter du conflit sans être menacée et qu'elle peut y gagner dans ses relations professionnelles (Myers et Myers, 1990). Il s'agit pour les parties de rechercher un terrain d'entente plutôt que d'insister sur les divergences et les oppositions. Elles doivent entrevoir le conflit comme un problème commun plutôt que comme un inconfort individuel. Cette stratégie semble prendre plus de temps et d'effort que d'autres ; cependant, elle tend à renforcer la relation entre les parties et apporte des solutions plus durables.

Lorsqu'un membre de l'équipe de travail ressent un inconfort dans ses relations avec ses collègues ou face à son milieu de travail, il lui faut avant tout reconnaître qu'il vit un problème et non faire comme si de rien n'était et espérer que tout se règle par magie. Il importe d'identifier ses besoins ou ses intérêts qui sont contrecarrés par la situation problématique. La pyramide des besoins de Maslow (1998) peut servir de guide dans cette recherche. Une perception claire de ce que ressent la personne et de ce qui lui cause du désagrément lui évite d'investir de l'énergie dans des causes qui ne sont pas vraiment des enjeux significatifs.

« Une fois qu'une personne a réfléchi à un problème, elle est en mesure d'agir de manière constructive plutôt que de réagir d'une façon susceptible de conduire à une solution qui ne fera pas de gagnant. » (Adler, 1998 : 295)

Il faut par la suite identifier les événements et les personnes qui provoquent la sensation désagréable. Il peut s'agir d'un conflit de sources intrapersonnelle, interpersonnelle ou organisationnelle. Les conflits d'origine intrapersonnelle ne peuvent être gérés que par la personne concernée. À

moins qu'il ne s'agisse de conflits de rôle dont la source est organisationnelle (Thomas, 1992)), les mécanismes des conflits intrapersonnels ne seront pas traités ici.

Les conflits interpersonnels doivent, quant à eux, être examinés uniquement entre les personnes concernées. Les conflits organisationnels concernent généralement les gestionnaires, soit comme acteurs, soit comme représentants du CPE, et doivent être analysés avec les supérieurs hiérarchiques.

Quand un membre de l'équipe a reconnu l'origine de son inconfort et y a associé des personnes, une étape cruciale de la gestion constructive des conflits consiste, pour lui, à aller vers la personne qu'il estime être à l'origine du conflit, à lui faire part de son inconfort et à prendre rendez-vous avec elle dès que possible pour discuter de la situation. Il faut aussi trouver un moment et un lieu qui conviennent aux deux parties et prévoir le temps nécessaire pour se parler en toute confidentialité. À la base, les deux parties doivent accepter d'engager la discussion sur le conflit, sans quoi, il n'y a pas de gestion possible. Engager la discussion sur le conflit signifie non pas de chercher des solutions le plus rapidement possible mais, tout d'abord, de reconnaître qu'il y a inconfort au moins pour une des parties, d'en identifier la source et d'accepter d'en discuter face à face.

Une telle rencontre doit permettre aux parties d'exprimer leurs points de vue sur la situation. Cela sous-entend d'écouter l'autre et d'avoir le sentiment d'être écouté. Chaque partie doit pouvoir exposer à l'autre ses problèmes, ses insatisfactions et ce qu'elle ressent dans la situation. Cette démarche peut exiger plusieurs rencontres et doit se poursuivre jusqu'à ce que chaque partie ait exprimé son point de vue et ait la certitude qu'elle a été entendue.

Graduellement, les besoins font place aux pistes de solutions qui conviennent à une partie, puis à l'autre et aux deux. Il ne s'agit pas seulement de chercher un arrangement, il faut que les besoins de chacun soient connus de l'autre et que les moyens retenus satisfassent les deux parties le plus complètement possible. Il s'agit de rechercher une issue au conflit où les deux parties sont

gagnantes. Cette recherche peut suivre le processus de résolution de problèmes proposé par plusieurs auteurs (Turcotte et Lindsay, 2001). Viennent ensuite la mise en application des solutions retenues et le retour à l'identification des besoins des acteurs pour vérifier si les solutions appliquées ont permis de gérer le conflit de façon constructive et durable.

Nous venons d'analyser et de discuter les résultats provenant de la collecte de données auprès de membres d'équipes de CPE qui gèrent leurs conflits de façon constructive. Nous avons tenté de démontrer que la gestion des conflits réalisée dans des conditions optimales en utilisant la collaboration, en recherchant le consensus plutôt que le compromis ou l'accommodement et en appliquant des mécanismes de gestion des conflits par une approche gagnant-gagnant permettrait de renforcer les relations professionnelles même en situation de conflit et de favoriser la poursuite des objectifs des CPE sur des bases plus solides. Voyons maintenant ce qui ressort globalement de cette recherche.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche exploratoire était d'analyser les mécanismes de gestion des conflits utilisés par les gestionnaires et le personnel des CPE (centres de la petite enfance) du Québec. Lors de l'analyse des données recueillies à l'aide du *Questionnaire sur la gestion des conflits dans les équipes de travail en CPE*, nous avons pu constater que des équipes de travail en CPE parviennent à gérer leurs conflits de façon constructive et à maintenir un climat favorable au travail. Ces données représentent la perception qu'ont les membres du personnel de ces CPE. Nous avons analysé les conditions qui favorisent la gestion constructive des conflits en CPE et nous nous sommes intéressés plus spécifiquement au fonctionnement des équipes de travail de CPE qui gèrent les conflits de façon à ce qu'ils aient une influence positive sur le climat de l'équipe de travail.

L'analyse des perceptions de la notion de conflit dans ces milieux, des sources de conflits qui y existent, des réactions des acteurs en situation de conflit, des habiletés des équipes de travail ainsi que celles des gestionnaires et des stratégies de gestion de conflits utilisées nous ont permis d'identifier les conditions favorables à la gestion des conflits dans les équipes de travail en CPE. La reconnaissance de l'utilité de la gestion constructive des conflits autant pour les individus que les organisations n'est pas chose faite dans les CPE. Les conflits tant interpersonnels qu'organisationnels sont davantage perçus comme des situations qui menacent l'harmonie dans l'équipe et qui risquent de laisser des traces dans les relations entre coéquipiers. Les conflits sont plutôt considérés comme néfastes et improductifs parmi les membres du personnel.

Les gestionnaires des CPE qui réussissent à gérer les conflits de façon constructive reconnaissent leur rôle de médiatrices quand les conflits ont une influence sur le climat de travail dans les CPE. Cependant, elles ne perçoivent pas pour autant les bénéfices que peut apporter la gestion constructive des conflits. En ce sens, les équipes de CPE et les gestionnaires auraient avantage

à entrevoir les effets positifs de la gestion des conflits et à les considérer comme des occasions de développement pour les personnes et l'organisation s'ils sont gérés adéquatement.

Il appartient aux CPE de mettre en place les conditions de travail et des mécanismes formels facilitant la gestion des conflits. Tout mécanisme formel de gestion de conflits doit prévoir, conformément aux valeurs du service social et aux valeurs éducatives présentées dans le *Programme éducatif des CPE* (Gouvernement du Québec, 1997), une approche démocratique dans la résolution de problèmes. L'apprentissage à la gestion des conflits devrait être inclus aux plans de formation professionnelle des l'équipe de travail des CPE.. Le personnel comme les gestionnaires auraient avantage à discuter dès que possible des conflits qu'ils vivent avec les personnes concernées. Dans des situations où la communication entre les parties existe toujours, le recours à une tierce personne ne devrait servir qu'à déterminer la stratégie de gestion de conflits la plus appropriée à la situation et à en entreprendre la gestion. L'intervention d'une tierce personne dans une situation de conflit est particulièrement utile pour permettre le rétablissement de la communication lorsque le conflit en est à un niveau d'escalade où les parties ne se parlent plus (Thomas, 1992).

Il ne nous a pas été donné de comparer les résultats de cette recherche à la réalité des équipes de CPE qui ne réussissent pas à gérer les conflits de façon constructive. Il s'agit là d'une piste à explorer pour comprendre les mécanismes de gestion des conflits qui sont déficients dans ces milieux de travail. Ce serait l'occasion de vérifier si les mécanismes de gestion utilisés dans les équipes de travail des CPE qui gèrent leurs conflits de façon constructive peuvent être appliqués avec succès dans les équipes qui éprouvent des difficultés dans ce sens.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons conçu un questionnaire de collecte des données sur la gestion des conflits dans les CPE. Ce questionnaire a été administré uniquement à des membres du personnel de CPE. Il serait

intéressant d'adapter ce questionnaire et de le soumettre à une population de gestionnaires de CPE afin de comparer le point de vue des membres du personnel sur la gestion de conflits à celui des gestionnaires.

Les caractéristiques des CPE qui participaient à cette recherche ne nous ont pas permis d'étudier les conditions d'escalade des conflits (Thomas, 1992, Rondeau, 1991) dans des équipes de travail en CPE. Nous nous sommes intéressés particulièrement aux équipes qui considèrent pouvoir gérer les conflits de façon constructive. Il serait intéressant, dans une recherche complémentaire, d'étudier la réactions des équipes de travail et de leurs gestionnaires de CPE qui vivent des conflits ayant un effet négatif sur le climat de travail et qui sont aux prises avec des conflits dont le niveau d'escalade est élevé. Une telle recherche nous permettrait d'étudier le rôle que peuvent jouer les gestionnaires comme tierce partie dans des situations de conflit où la communication entre les parties n'est pas à son meilleur.

Les valeurs véhiculées par le service social et plus particulièrement celles qui sont mises de l'avant par le service social des groupes nous semblent correspondre à celles qui prévalent dans les CPE qui réussissent à gérer les conflits de façon constructive. Ce sont ces mêmes valeurs qui devraient inspirer les gestionnaires, les personnes-ressources et les équipes de travail dans les CPE aux prises avec des conflits interpersonnels et organisationnels. Le respect de la dignité humaine, la croyance en la capacité des personnes et des groupes à se développer, et la promotion de la justice sociale sont autant de principes propres au service social qui doivent inspirer la gestion des conflits dans les équipes des CPE comme ailleurs dans la société.

Cette recherche nous aura permis de soulever une question qui préoccupe autant les membres du personnel que les gestionnaires des CPE, celle de la gestion constructive des conflits. Nous espérons avoir identifié des pistes à explorer pour améliorer la compréhension de ce phénomène on ne peut plus humain.

LES SOURCES DOCUMENTAIRES

ADLER, R. et TOWNE, N. (1998), *Communication et interactions*, Laval, Édition Études vivantes.

BERTRAND, Y. et GUILLEMET, P. (1993), *Les organisations : une approche systémique*, Montréal, Télé-Université, Les Éditions de l'Arc, Chotard et associés, éditeurs.

BESNER, L. (2003), *Le programme éducatif des centres de la petite enfance : Source d'inspiration pour la gestion de conflits entre adultes*, dans *Le bulletin*, vol. 25, n° 2, Longueuil, Regroupement des centres de la petite enfance de la Montérégie.

BESNER, L. (1996), *La gestion des conflits interpersonnels et organisationnels*, dans GARIÉPY, C. et LAMARCHE, N., *Développement professionnel et gestion éducative*, Saint Jérôme, Service de formation aux adultes, Cégep de Saint-Jérôme.

BOISVERT, D. et collaborateurs (1995), *Animateur compétent, groupes efficaces*, Cap-Rouge, Presses Inter Universitaires.

BRÉARD, R. et PASTOR, P. (2000), *Gestion des conflits*, Paris, Éditions Liaisons 2000.

BRUNET, L. et SAVOIE, A. (1999), *Le climat de travail*, Outremont, Les Éditions Logiques.

COWGER, C.D. (1979), *Conflict and Conflict Management in Working with Groups*, dans *Social Work with Groups*, vol. 2, n° 4, p. 309-320, Roslyn Heights, New York, Haworth Press Inc. .

DOLAN, S. et collaborateurs (1996), *Psychologie du travail et des organisations*, Montréal, Gaétan Morin.

FALK, G (1982), *An Empirical Study Measuring Conflicts in Problem-Solving Groups with Assigned Different Decisions Rules*, dans *Human Relations*, n° 35, p. 1123-1138, Kluwer Academic/Plenum Publishers.

FOURNIER, D., GUBERMAN, N. et collaborateurs (1995), *Regard sur la culture organisationnelle communautaire : Deux études de cas*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Services aux collectivités.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2004), *Règlement sur les centres de la petite enfance*, Québec, Éditeur officiel.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2003) *Échelle salariale du personnel des CPE*, Québec, Les publications du Québec.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (1997) *Le programme éducatif des centres de la petite enfance*, Québec, Les publications du Québec.

GUBERMAN, N., FOURNIER, D. et collaborateurs (1997), *Innovations et contraintes des pratiques organisationnelles : Rapport de recherche*, Montréal, Centre de formation populaire et Relais femmes.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2003), *Grandir en qualité*, Québec, Éditeur officiel.

KELLY, J.A. (1982), *Social-Skills Training: A Practical Guide for Interventions*, New York, Springer Publishing Company.

HOME, A.M. (1987), *Les femmes, le sexisme et les petits groupes : Réflexions sur la théorie des groupes*, Québec, Les cahiers de recherche du GREMF, Université Laval.

HOME, A.M. et DARVEAU-FOURNIER, L. (1980), *La spécificité du service social des groupes*, Montréal, Service social, vol. 29, n^{os} 1 et 2.

JANIS, Y. (1972), *Victims of Groupthink*, Boston, Houghton Mifflin; Irving, Janis. (1982), dans *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*, 2^e édition, Boston, Houghton Mifflin.

JOHNSON, D., Johnson, R. et Smith, K. (1992) *Controversy within Decision Making Situations*, dans *Managing Conflict in Organizations*, Wesport, Prager.

LARIVIÈRE, C. (2001), *Les progrès réalisés dans la collaboration CJ-CLSC en 2001*, Montréal, Association des centres-jeunesse du Québec, Association des CLSC et des CHSLD du Québec, Université de Montréal.

LARIVIÈRE, C. et RICARD, C. (2000), *Questionnaire d'auto-évaluation du fonctionnement interdisciplinaire d'une équipe multidisciplinaire*, Montréal, RCIQ.

LARIVIÈRE, C. et SAVOIE, A. (2001), *Bilan de l'implantation et du fonctionnement des équipes multidisciplinaires de travail dans le réseau de la santé et des services sociaux du Québec*, Montréal, Université de Montréal.

MASLOW, A (1998), *Toward a Psychology of Being*, 3^e edition, New York, Wiley.

MAYER, R. et OUELLET, F. (1991), *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.

MYERS, G. et MYERS, M. (1990), *Les bases de la communication humaine*, 2^e édition, Montréal, McGraw-Hill, éditeurs.

O'CONNOR, K.M., GRUNFELD, D.H. et McGRATH, J.E. (1993), *The Experience and Effects of Conflict in Continuing Work Groups*, dans *Small Group Research*, vol. 24, n° 3, p. 362-382, Californie, Sage Periodicals Press.

OPTSQ : Ordre des professionnels des travailleurs sociaux du Québec, <http://www.optsq.org/>, site consulté le 15 novembre 2004.

PAPELL, C. et ROTHMAN, B. (1983), *Le modèle du courant central du service social des groupes en parallèle avec la psychothérapie et l'approche de groupe structuré*, Montréal, Revue du service social, vol. 32, n° 1-2, p. 11-31.

PARÉ, C., PARENT, G. et OUETTET, P.A. (2000), *Le conflit dans les équipes autogérées : Sa naissance et sa gestion*, dans BOISVERT, Daniel (2000). *L'autonomie des équipes d'intervention communautaire : Modèles et pratiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

RAHIM, M.A. (1992), *Managing Conflict in Organisations*, 2^e édition, Wesport, Praeger.

ROCHFORDIÈRE, Y. (1990), *Du conflit au dialogue, tous gagnants*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

RONDEAU, A. (1991), *La gestion des conflits dans les organisations*, dans *L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*, sous la direction de Jean-François Chalat, Les Presses de l'Université Laval, Éditions ESKA, Québec.

RUBLE, T.L., THOMAS, K.W. (1976), *Support for a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 143-155.

THOMAS, K.W. (1976), *Conflict and conflict management*, dans M.W. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, pp. 889-935.

THOMAS, K.W. (1992), *Conflict and negotiation processes in organizations*, dans M.W. Dunnette et L. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, pages 651-718.

THOMAS K.W. et KILMANN R.H. (1974,) *The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, Tuxedo, New York: Xicom, Inc., publié par Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, depuis 1999.)

TOSELAND, R.W. et RIVAS, R.F. (1984), *An Introduction to Group Work Practice*, New York, MacMillan Publishing Company.

TURCOTTE, D et LINDSAY, J. (2001), *L'intervention sociale auprès des groupes*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.

ANNEXE I

PRÉSENTATION DU PROJET DE RECHERCHE

La gestion des conflits dans les équipes de CPE

Chercheur : Laurent Besner (450) 224-XXXX

Directeur de recherche : Claude Larivière (514) 343-XXXX

École de service social, Université de Montréal

- **Aperçu de la problématique**

Les centres de la petite enfance (CPE) du Québec se sont développés rapidement depuis l'adoption de la politique gouvernementale des services de garde éducatifs de 1997. Les changements de structure et l'augmentation du nombre de personnes qui forment maintenant les équipes de travail des CPE provoquent plusieurs ajustements. Ils exigent des gestionnaires, comme du personnel, d'entrevoir la gestion des conflits entre adultes avec un œil nouveau.

- **Objectif général de la recherche**

Analyser des attitudes et des stratégies du personnel et des gestionnaires des centres de la petite enfance (CPE) dans la gestion des conflits interpersonnels, intergroupes et organisationnels.

- **Méthode de collecte de données**

La collecte des données sera réalisée par un sondage d'opinion à l'aide d'un questionnaire écrit sera administré aux membres du personnel des CPE participants, excluant les gestionnaires. Ce questionnaire se remplit en 30 minutes environ. L'ensemble des données recueillies par le questionnaire sera compilé et analysé par le chercheur.

- **Échantillonnage des CPE participants**

Tous les CPE membres du Regroupement des centres de la petite enfance des Laurentides (RCPEL) ont été invités par courrier à participer à la recherche. Pour ne pas introduire de biais dans les données ou de malaise chez les répondants, les équipes de travail des CPE qui, dans les deux dernières années, ont fait l'objet d'une intervention ou d'une formation en consolidation d'équipe de la part de

l'étudiant/chercheur Laurent Besner ne seront pas retenues dans l'échantillonnage des CPE. Les critères de participation à la recherche, pour les CPE, sont les suivants :

- CPE opérant un service de garde en installation depuis au moins un an ;
- CPE dont la directrice générale est en poste depuis au moins un an ;
- CPE ayant au moins une gestionnaire adjointe ou une coordonnatrice en poste depuis au moins un an ;
- CPE ne vivant pas actuellement, selon la direction générale, de situations conflictuelles qui influencent de façon importante le climat de travail ;
- CPE n'ayant pas fait l'objet d'une intervention en consolidation d'équipe de la part du chercheur Laurent Besner dans les deux dernières années.

Si plus de dix CPE répondant aux critères signifient leur intérêt à participer à la recherche, le choix des dix CPE participants sera établi par tirage aléatoire. Par souci d'équité, les opérations de ce tirage aléatoire seront effectuées en collaboration avec le Regroupement des centres de la petite enfance des Laurentides.

- **Les répondants au questionnaire**

Tous les membres du personnel (excluant les gestionnaires) de chaque CPE participant seront invités à répondre au questionnaire de collecte de données.

- **Collaboration du Regroupement des centres de la petite enfance des Laurentides**

Le Regroupement des CPE des Laurentides a accepté de collaborer aux activités suivantes :

- Appuyer moralement la réalisation de la recherche ;
- Participer à la validation du questionnaire de collecte des données ;
- Fournir l'accès à la liste d'envoi des CPE membres pour l'envoi des sollicitations à participer à la recherche ;
- Au besoin, collaborer au tirage aléatoire des CPE participants ;
- Faciliter la diffusion des résultats de la recherche à ses membres.

- **Considérations éthiques et confidentialité**

L'étudiant/chercheur est enseignant en techniques d'éducation à l'enfance au Collège de Saint-Jérôme. Dans ses fonctions, il est appelé à superviser des stagiaires dans différents centres de la petite enfance de la région des Laurentides et de Laval. Il est probable que des répondants soient d'anciennes élèves du chercheur. L'étudiant/chercheur agit aussi occasionnellement à titre de formateur et d'intervenant auprès des CPE membres des regroupements des CPE des Laurentides et de Laval. Les participants seront informés de l'identité du chercheur dans le document de présentation de la recherche.

Les gestionnaires et les répondants demeurent entièrement libres de participer à la recherche. Les CPE comme les individus pourront se retirer en tout temps de la recherche sans préjudice et sans avoir à justifier ou à expliquer leur décision.

Tous les moyens seront pris pour préserver la confidentialité des répondants et des CPE participants. Lorsque le répondant aura rempli le questionnaire, il le déposera dans une enveloppe qu'il scellera. Le chercheur sera le seul à consulter les questionnaires et les conservera sous clé. Une fois la recherche déposée et le mémoire évalué par les instances universitaires, le chercheur détruira les questionnaires. Les participants aux groupes de discussion devront s'engager à la confidentialité des propos échangés. Les informations publiées au cours de la recherche demeureront anonymes et ne serviront d'aucune façon à identifier les répondants ou leur lieu de travail. La liste des CPE participants ne sera pas inscrite dans le mémoire. La collaboration des regroupements des CPE des Laurentides et de Laval y sera cependant mentionnée.

- **Risques liés à la participation à la recherche**

Le chercheur est conscient que les thèmes qui sont abordés dans la recherche peuvent interpeller les participants. Les répondants auront à se prononcer entre autres sur les habiletés du personnel et des gestionnaires à gérer les conflits. De plus, ils devront évaluer le climat de travail qui règne dans leur équipe de travail.

Les gestionnaires doivent être conscients des effets possibles de la participation de leur CPE à cette recherche. Ils pourraient avoir à traiter les thèmes abordés dans la recherche s'ils sont soulevés par l'équipe de travail ou des répondants.

Les répondants sont invités quant à eux à ne pas agir de façon précipitée si le questionnaire les incite à passer à l'action dans la gestion de conflits. Nous leur

suggérons de partager leurs réflexions avec les gestionnaires et d'aller chercher du soutien auprès d'eux au besoin.

Une fois la recherche complétée et évaluée par les instances universitaires, le chercheur s'engage à présenter les résultats de la recherche aux membres des regroupements des CPE des Laurentides et de Laval. Le chercheur se rend disponible aux regroupements et aux CPE participants afin de les soutenir dans la recherche de solutions aux problèmes éventuels provoqués par leur participation à cette recherche.

Laurent Besner
Étudiant/chercheur
École de service social
Université de Montréal

ANNEXE II

QUESTIONNAIRE SUR LA GESTION DES CONFLITS DANS LES ÉQUIPES DE TRAVAIL EN CPE

Recherche sur la gestion des conflits dans les équipes de travail des CPE

Par Laurent Besner

Sous la direction de Monsieur Claude Larivière

École de service social

Université de Montréal

Avril 2004

Cette recherche a pour but d'analyser des attitudes et des stratégies qui caractérisent les équipes de travail³ et les gestionnaires⁴ des centres de la petite enfance (CPE) en situation de conflit.

Ce questionnaire de sondage d'opinion s'adresse aux membres de l'équipe de travail seulement. Il se remplit en 30 minutes environ. Nous vous assurons que vos réponses demeureront confidentielles. Les informations concernant vos caractéristiques socio-démographiques servent uniquement d'indicateurs pour l'analyse des réponses. De plus les questionnaires seront conservés sous clé et seront accessibles uniquement à l'étudiant/chercheur. Ils seront détruits après le dépôt et l'approbation du mémoire de maîtrise par les instances universitaires.

En acceptant de remplir ce questionnaire, vous reconnaissez avoir pris connaissance du document Présentation du projet de recherche dans lequel Laurent Besner explique l'objectif, la méthodologie et les risques possibles de l'étude en question. Vous déclarez consentir librement à prendre part à cette étude et vous savez que vous pouvez vous en retirer en tout temps sans préjudice.

³ Dans le contexte de cette recherche, l'équipe de travail est composée des conseillères pédagogiques, du personnel éducateur et des autres membres du personnel, en excluant les gestionnaires.

⁴ Le terme « gestionnaire » réfère aux directrices générales, aux directrices ou coordonnatrices d'installation et à toutes autres personnes en autorité de niveau G1 et G2 qui entretiennent un lien avec l'équipe de travail.

Au besoin, vous pouvez communiquer avec le directeur de recherche de l'étudiant/chercheur, Monsieur Claude Larivière, professeur à l'École de service social au (514) 343-XXXX ou avec Laurent Besner au 450-224-XXXX.

Nous vous invitons à répondre à ce questionnaire en vous référant à la réalité actuelle de votre milieu de travail en CPE. Il vous est demandé de ne pas échanger avec vos collègues sur le contenu du questionnaire, tant que tous les participants de votre milieu de travail n'y ont pas répondu.

Une fois le questionnaire rempli, veuillez le glisser dans l'enveloppe, la sceller et la retourner dans les jours suivant sa réception à la personne qui vous l'a remise.

Merci de votre précieuse collaboration.

Laurent Besner

Étudiant/ chercheur

1. *Titre d'emploi de la répondante ou du répondant :*

- Conseillère pédagogique (Responsable au soutien pédagogique)
- Éducatrice à temps plein
- Éducatrice à temps partiel
- Éducatrice remplaçante sur appel
- Personnel de bureau
- Personnel de la cuisine
- Personnel d'entretien
- Autre : Expliquer

2. Sexe F M

3. _____ *Années d'expérience professionnelle à cet emploi : années*

3.1 *Avez-vous déjà participé à une formation qui traite de la gestion des conflits⁵ en milieu de travail?*

Oui Non

Si oui

3.2 *De quel type de formation s'agit-il?*

- Formation universitaire
- Formation collégiale
- Formation en cours d'emploi
- Autre : Précisez

4. *Indiquez, selon vos croyances, votre niveau d'accord ou de désaccord avec chacune des affirmations en encerclant un seul nombre sur l'échelle :*

4.1 **Le conflit est une situation tendue que seules les personnes concernées peuvent gérer.**

| | | | | | | | | |
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Totalement
en désaccord**

**Totalement
d'accord**

⁵ L'expression « gestion des conflits » réfère aux stratégies et aux interventions utilisées pour faire évoluer les situations conflictuelles en situations acceptables pour les parties.

4.2 Les conflits en milieu de travail sont des situations qu'il faut éviter parce qu'ils nuisent au fonctionnement efficace du CPE.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totallement en désaccord								Totallement d'accord	

4.3 L'équipe de travail doit aider les collègues qui vivent des conflits interpersonnels entre eux.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totallement en désaccord								Totallement d'accord	

4.4 C'est le rôle des gestionnaires d'agir comme médiateur en situation de conflit.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totallement en désaccord								Totallement d'accord	

4.5 Il peut être utile en situation de conflit de se confier à une tierce personne de l'équipe de travail avant d'en parler à la personne concernée.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totallement en désaccord								Totallement d'accord	

4.6 Quand les différends entre personnes sont très anciens, il ne vaut pas la peine d'essayer de les gérer.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totallement en désaccord								Totallement d'accord	

4.7 Une gestionnaire peut choisir de ne pas intervenir quand elle constate que deux membres de l'équipe de travail vivent un conflit.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totallement en désaccord								Totallement d'accord	

4.8 Le conflit est une composante naturelle, voire inévitable d'une démarche de groupe.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totallement en désaccord					Totallement d'accord				

4.9 Il est utile de se doter de mécanismes de gestion des conflits avant que ceux-ci ne surviennent.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totallement en désaccord					Totallement d'accord				

4.10 Des membres de l'équipe de travail peuvent agir entre eux comme médiateur en situation de conflit.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totallement en désaccord					Totallement d'accord				

4.11 La gestion des conflits peut devenir une occasion de développement pour le CPE.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totallement en désaccord					Totallement d'accord				

4.12 Lorsqu'une situation de conflit risque d'influencer le climat de travail, une gestionnaire doit intervenir pour la gérer.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totallement en désaccord					Totallement d'accord				

4.13 Les désaccords entre gestionnaires et éducatrices doivent se gérer dans le bureau à porte close.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totallement en désaccord					Totallement d'accord				

4.14 La meilleure façon de gérer un conflit est de favoriser la rencontre des personnes concernées le plus rapidement possible.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totallement en désaccord					Totallement d'accord				

4.15 Quand un membre vit des difficultés personnelles, il appartient à l'équipe de travail de tout faire pour aider la personne à s'en sortir.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Totalement
en désaccord

Totalement
d'accord

4.16 Les conflits risquent de se régler tout seul si on ne leur accorde pas trop d'importance.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Totalement
en désaccord

Totalement
d'accord

4.17 Quand un conflit se développe entre une employée et une gestionnaire, il appartient à la gestionnaire de faire les premiers pas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Totalement
en désaccord

Totalement
d'accord

4.18 Les équipes de travail composées majoritairement de femmes ont plus de difficultés à gérer leurs conflits.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Totalement
en désaccord

Totalement
d'accord

4.19 Un haut niveau de conflits dans une équipe de travail démontre que le groupe n'a pas développé une façon efficace de communiquer.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Totalement
en désaccord

Totalement
d'accord

4.20 La gestion des conflits augmente la solidarité dans l'équipe de travail et enrichit des relations entre les membres.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Totalement
en désaccord

Totalement
d'accord

5. Pour chacune des situations suivantes, identifiez parmi les 5 énoncés celui qui décrit le mieux votre réaction habituelle dans votre milieu de travail. Répondez le plus spontanément possible.

5.1 Quand j'ai un conflit en milieu de travail avec une collègue,

- a Je propose un arrangement qui concilie nos deux positions.
- b Si je pense que j'ai raison, j'impose ma solution.
- c Je cherche à comprendre ce qui est en cause et à trouver avec l'autre la meilleure solution pour les deux.
- d Je suis prêt à accepter le point de vue de l'autre et à mettre le mien de côté pour retrouver la paix.
- e Je n'aime pas vivre des conflits ; j'évite la question.

5.2 Si un conflit s'installe entre moi et mon équipe de travail,

- a Je tente d'en identifier les causes et je propose que nous travaillions ensemble à gérer notre différend.
- b Je fais comme si de rien n'était, en espérant que ça se calme.
- c Je cherche à identifier ce que j'ai à améliorer.
- d Je vais me défendre en signalant les lacunes de l'équipe.
- e Je vais tenter de trouver un arrangement ou un compromis qui fera disparaître le conflit.

5.3 Quand j'ai un conflit avec une gestionnaire,

- a Je prépare mes arguments et mes explications pour faire valoir que mon point de vue est valable.
- b Je demande d'abord à la gestionnaire d'exprimer son point de vue afin d'ajuster ma position à la sienne.
- c Je suis prêt à tout ou presque pour éviter l'affrontement, car je sais que la gestionnaire a plus de pouvoir que moi.
- d Je présente ma position afin que nous trouvions ensemble une solution constructive au problème.
- e Je me fie au bon jugement professionnel de la gestionnaire et je m'ajuste.

5.4 Lorsqu'un conflit devient tel qu'il affecte le climat dans l'équipe de travail,

- a Je pense quitter mon emploi en sachant que l'équipe n'ira pas très loin parce que personne n'aime vivre des tensions.
- b Je participe à l'analyse du problème et je suggère des solutions.
- c J'ai tendance à faire passer l'intérêt de l'équipe avant mes préférences personnelles.
- d Je réserve mon point de vue et j'accepte la situation telle qu'elle est;
- e J'exprime mon point de vue sur la question sans me laisser influencer par les autres.

6. *Lorsqu'un conflit qui vous concerne se présente dans votre milieu de travail, vous avez tendance à...*

- | | | | | |
|--------------------------|--|----------------------------|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fuir la situation | Rechercher une solution acceptable pour tous | Imposer votre point de vue | Amoindrir la gravité de la situation | Accepter des compromis ou des arrangements |

6.1 *Pouvez-vous expliquer ce qui vous incite à faire ce choix?*

7. *Lorsqu'un conflit se présente dans votre milieu de travail, l'équipe de gestionnaires a tendance à...*

- | | | | | |
|--------------------------|--|----------------------------|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fuir la situation | Rechercher une solution acceptable pour tous | Imposer votre point de vue | Amoindrir la gravité de la situation | Accepter des compromis ou des arrangements |

7.1 *Pourquoi croyez-vous qu'elle agit ainsi?*

8. *Lorsqu'un conflit se présente dans votre milieu de travail, la directrice générale a tendance à...*

- | | | | | |
|--------------------------|--|----------------------------|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fuir la situation | Rechercher une solution acceptable pour tous | Imposer votre point de vue | Amoindrir la gravité de la situation | Accepter des compromis ou des arrangements |

8.1 *Pourquoi croyez-vous qu'elle agit ainsi ?*

9 Voici une liste de sources possibles de conflits. Indiquer la fréquence d'apparition de chaque source de conflits dans votre milieu de travail?

Sources de conflits dans votre milieu de travail	Absente	Peu fréquente	Fréquente	Très fréquente
9.1 L'incompatibilité de caractère ou les conflits dits de personnalité (les lents vs les rapides, les ordonnés vs les désordonnés, les rationnels vs les créatifs, etc.).				
9.2 Les problèmes de santé physique d'un membre du personnel ou d'une gestionnaire (maladie, handicap, accident, etc.).				
9.3 Les divergences de point de vue, de croyances (divergences religieuses, culturelles, ethniques, politiques, etc.).				
9.4 Les différences de valeurs éducatives (les autoritaires vs les laisser-faire, les contrôleurs vs les confiants, etc.).				
9.5 Le non-respect ou la contestation de la zone d'autorité des gestionnaires par des membres du personnel.				
9.6 L'existence de clans ayant des divergences de points de vue.				
9.7 Les problèmes familiaux d'un membre du personnel ou d'une gestionnaire (séparation, divorce, deuil, maladie dans la famille, difficultés financières, etc.).				
9.8 Les sentiments d'animosité ressentis entre deux personnes (méfiance, jalousie, intolérance, compétition, mépris, etc.).				
9.9 Les comportements inacceptables d'un membre de l'équipe de travail (manque d'éthique, de respect, faible motivation, manque d'écoute, etc., non-coopération.)				
9.10 Les comportements inacceptables d'une gestionnaire (manque d'éthique, de respect, faible motivation, manque d'écoute, etc.).				
9.11 Les désaccords sur les politiques du CPE entre le personnel et les gestionnaires (sentiment d'injustice, de favoritisme, d'exploitation etc.).				
9.12 L'obligation de travailler avec une ou des collègues non choisis.				

<i>Sources de conflits dans votre milieu de travail</i>	<i>Absente</i>	<i>Peu fréquente</i>	<i>Fréquente</i>	<i>Très fréquente</i>
9.13 Les désaccords entre le personnel et l'administration du CPE sur les conditions de travail (horaires, vacances, description de tâche, etc.).				
9.14 Les problèmes de santé mentale d'un membre du personnel ou d'une gestionnaire (dépression, alcoolisme, toxicomanie, etc.).				
9.15 Les conflits antérieurs non résolus.				
9.16 Le manque de ressources financières dans le CPE.				
9.17 Le manque de ressources humaines dans le CPE.				
9.18 Les réactions de membres du personnel au changement de style de gestion de l'organisation.				
9.19 L'ambiguïté des rôles, des domaines d'activités et des responsabilités.				
9.20 Les tensions durant la négociation du contrat de travail ou de la convention collective.				
9.21 La non-reconnaissance des habiletés, des compétences des individus.				
9.22 L'inconfort lié au pouvoir informel ou non officiel de certaines personnes ou de certains groupes.				
9.23 La remise en question des décisions déjà prises.				
9.24 L'intervention de personnes de l'extérieur.				
9.25 Le manque de disponibilité des gestionnaires				
9.26 Le manque de formation du personnel éducateur.				

9.27 Pouvez-vous décrire la source principale de conflits dans votre milieu de travail actuellement?

10. Voici une liste de stratégies possibles de gestion des conflits. Indiquer si chacune des stratégies est utilisée ou non en situation de conflit dans votre milieu de travail:

Stratégies de gestion des conflits	Non utilisée	Peu utilisée	Utilisée	Très utilisée
10.1 Les rencontres informelles ou spontanées entre les personnes concernées.				
10.2 L'intervention rapide des gestionnaires				
10.3 Les arrangements qui cherchent à satisfaire au moins en partie les personnes impliquées.				
10.4 L'affrontement des personnes où certains gagnent et d'autres perdent.				
10.5 Les rencontres formelles ou officielles entre les personnes concernées.				
10.6 La dénonciation de la situation aux gestionnaires.				
10.7 La mise sur pied d'un comité de travail sur le conflit en question.				
10.8 L'utilisation du vote majoritaire en réunion d'équipe pour choisir la solution.				
10.9 La négociation entre les personnes concernées d'une solution gagnant-gagnant.				
10.10 L'expérimentation de changements dans l'organisation du travail, à la suite des conflits (tâches, rôles, horaires, etc.).				
10.11 Les confidences à une personne non concernée.				

10.12 L'ignorance intentionnelle entre les personnes concernées.				
10.13 La recherche de soutien auprès des gestionnaires.				
10.14 Le cantonnement des personnes concernées sur leurs positions respectives.				
10.15 La formation de clans ou sous-groupes qui défendent chacun leur position.				
10.16 La discussion des conflits en réunion d'équipe.				
10.17 La recherche de soutien auprès de collègues non concernés.				
10.18 L'application d'un mécanisme formel de gestion des conflits.				
10.19 Le déni ou la négation de l'existence du conflit				
10.20 Le recours à une personne-ressource de l'extérieur.				
10.21 Ne rien faire en espérant que la situation se règlera par elle-même.				

11. Si vous aviez à décrire les façons dont se gèrent les conflits dans votre milieu de travail à ce moment-ci, vous diriez qu'elles sont...

Très inefficaces Plutôt inefficaces Plutôt efficaces Très efficaces

11.1 Pouvez-vous expliquer ce qui vous incite à faire ce choix?

12. Si vous aviez à vous exprimer sur vos habiletés à gérer les conflits qui vous concernent dans votre milieu de travail, diriez-vous que vous êtes...

Très malhabile Plutôt malhabile Plutôt habile Très habile

12.1 Pouvez-vous expliquer ce qui vous incite à faire ce choix?

13. Si vous aviez à vous exprimer sur les habiletés de votre équipe de travail à gérer les conflits dans votre milieu de travail, diriez-vous qu'elle est...

Très malhabile Plutôt malhabile Plutôt habile Très habile

13.1 Pouvez-vous expliquer ce qui vous incite à faire ce choix?

14. Si vous aviez à vous exprimer sur les habiletés de l'équipe des gestionnaires à gérer les conflits dans votre milieu de travail, diriez-vous qu'elle est...

Très malhabile Plutôt malhabile Plutôt habile Très habile

14.1 Pouvez-vous expliquer ce qui vous incite à faire ce choix?

15. Si vous aviez à vous exprimer sur les habiletés de la directrice générale à gérer les conflits dans votre milieu de travail, diriez-vous qu'elle est...

Très malhabile Plutôt malhabile Plutôt habile Très habile

15.1 Pouvez-vous expliquer ce qui vous incite à faire ce choix?

16. Quelle serait, selon vous, la façon souhaitée de gérer les conflits dans votre milieu de travail?

17. Si vous aviez à décrire le climat dans votre milieu de travail à ce moment-ci, vous diriez qu'il est...

Pénible Assez stressant Assez stimulant Agréable

17.1 Pouvez-vous expliquer ce qui vous incite à faire ce choix?

18. Si vous aviez à exprimer votre satisfaction au travail, diriez-vous que vous êtes...

Très insatisfait(e) Plutôt insatisfait(e) Plutôt satisfait(e) Très satisfait(e)

18.1 À quoi attribuez vous votre niveau de satisfaction ou d'insatisfaction?

19. Indiquez, selon votre expérience, votre niveau d'accord ou de désaccord avec chacune des affirmations en encerclant un seul nombre sur l'échelle :

19.1 Il existe dans votre milieu de travail des mécanismes formels ou officiels qui permettent de gérer les conflits de façon constructive.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Totalement
en désaccord

Totalement
d'accord

19.2 Il y a suffisamment de moments dans l'horaire qui vous permettent de gérer les conflits durant le temps de travail.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Totalement
en désaccord

Totalement
d'accord

19.3 Dans votre milieu de travail, vous avez accès à des lieux qui vous permettent de gérer les conflits en toute confidentialité.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Totalement
en désaccord

Totalement
d'accord

19.4 Toutes les conditions sont en place pour vous permettre de gérer rapidement les conflits qui vous concernent dans votre milieu de travail

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Totalement
en désaccord

Totalement
d'accord

20. Avez-vous des commentaires à formuler sur la gestion des conflits dans votre milieu de travail?

Merci de votre précieuse collaboration

Laurent Besner

Étudiant/chercheur

