

GOVERNANCE DES CONFLITS ORGANISATIONNELS DANS UNE ECOLE

Par

Paul MBENZA NSOKI

Assistant à l'Institut Supérieur Pédagogique de SEKE BANZA

RÉSUMÉ

Lorsque les gens pensent au mot «conflit», ils pensent souvent aux guerres ou à la violence.

Cependant, les conflits existent à tous les niveaux de la société, dans toutes sortes de situations. Il est facile d'oublier que nous vivons des conflits chaque jour de notre vie et il est également approprié de dire qu'il y a eu des conflits dans les groupes et les organisations. Il est assez difficile d'accepter la réalité concernant les conflits qui sont essentiels dans les organisations scolaires pour la croissance et le développement organisationnel car le conflit est un désaccord naturel résultant d'individus ou de groupes qui diffèrent dans leurs attitudes, leurs croyances, leurs valeurs ou leurs besoins.

Mots-clés : chef d'établissement, enseignants, gestion d'établissement, style pédagogique.

ABSTRACT

When people think of the word "conflict," they often think of wars or violence.

However, conflicts exist at all levels of society, in all kinds of situations. It is easy to forget that we experience conflict every day of our lives and it is also appropriate to say that there have been conflicts in groups and organizations.

It is quite difficult to accept the reality regarding conflicts which are essential in school organizations for organizational growth and development because conflict is a natural disagreement arising from individuals or groups who differ in their attitudes, beliefs, values or their needs.

Keywords: school head, teachers, school management, teaching style.

I. INTRODUCTION

C'est avec une formation de psychologue mais surtout à partir de mon expérience de gestionnaire que je vous livre ces quelques réflexions sur la gestion des conflits organisationnels. La gestion des conflits organisationnels, pour moi, c'est la gestion du changement et la gestion du pouvoir⁶².

II. LES MODÈLES D'ANALYSE DES ORGANISATIONS

Le mode de gestion des conflits organisationnels est relié au mode de perception des organisations. Si je perçois l'organisation que je gère selon l'approche classique bureaucratique, je vais probablement mettre l'accent sur la définition claire des responsabilités, sur l'autorité hiérarchique, sur les procédures et standards.

Si je perçois l'organisation selon l'approche des relations humaines, je vais plutôt tenir compte des besoins individuels, des processus psycho-sociaux, de la motivation. Donc, le ou les modèles organisationnels dont je m'inspire, comme gestionnaire, vont déterminer ma façon de définir les conflits organisationnels et de les gérer.

Il y a plusieurs modèles d'analyse des organisations. Le sociologue Richard Scott, de l'université Stamford, en 1981, regroupait les diverses théories organisationnelles sous quatre grands modèles théoriques correspondant à quatre variables : l'organisation peut être vue comme un système fermé ou ouvert, et/ou comme un système rationnel ou naturel.

Selon le modèle d'un système fermé, l'analyse porte sur les caractéristiques internes de l'organisation, en accordant peu d'importance à l'environnement extérieur, qui est considéré comme stable.

L'organisation perçue comme un système ouvert met l'accent sur les variables de l'environnement extérieures à l'organisation. L'organisation est déterminée par des facteurs économiques, politiques, culturels, sociaux, technologiques, interorganisationnels.

Le modèle d'un système rationnel s'attache surtout à la spécificité des objectifs et au degré élevé de formalisation. L'organisation est vue comme un

⁶² SCHEIN, E. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall. WEBER, Max (1947).

groupe social orienté vers la poursuite d'objectifs spécifiques et présentant une structure formelle.

Enfin, selon le modèle d'un système naturel, les membres de l'organisation sont peu affectés par la structure formelle ou les objectifs spécifiques officiels. Tout en ayant des intérêts différents, ils partagent aussi un intérêt commun dans la survie de l'organisation, et leur activité est surtout déterminée par des processus psychosociaux, à l'intérieur de relations informelles.

63

Selon Scott (1981), les principales théories organisationnelles peuvent se regrouper ainsi :

- ❖ De 1900 vers 1940, les modèles de **système fermé rationnel** : donc, importance de la structure formelle, hiérarchique, des procédures et standards, des objectifs spécifiques et peu d'importance l'environnement, perçu comme stable ;
- ❖ De 1950 vers 1970, les modèles de **système ouvert rationnel**. Une nouvelle génération de théoriciens continue de percevoir l'organisation comme un système rationnel, mais évoluant dans un environnement incertain, complexe, qui influence le développement de l'organisation ;
- ❖ Depuis les années 1970, les modèles de **système ouvert naturel**. Un groupe de théoriciens met encore plus d'emphasis sur l'importance de l'environnement : pour eux, l'environnement détermine le comportement et les chances de survie de l'organisation. Il s'ensuit que, bien souvent, la survie de l'organisation en devient le but principal. Les organisations ne se comportent plus comme des systèmes rationnels mais comme des entités sociopolitiques. Les notions de pouvoirs, de coalitions internes et externes, d'ambiguïté des objectifs, prennent de l'importance.

III. UTILITE DES MODELES

Comment le gestionnaire peut-il utiliser ces différents modèles d'analyse des organisations ? Personnellement, je les utilise comme autant de grilles complémentaires pour comprendre et analyser une organisation, dans sa globalité ou dans ses composantes. J'utilise aussi ces grilles comme des outils

⁶³ JAY, A., (1967). *Management and Machiavelli*. New-York : Holt Rinehart Mand Winston.

m'aidant à identifier les solutions à des problèmes ou conflits organisationnels et à choisir les stratégies les mieux appropriées et les plus efficaces.

III.1. Une application des modèles : école

Quelle est la relation entre ces modèles et la gestion des conflits organisationnels ? J'ai d'abord dit, au début, que la façon dont un gestionnaire gérait un conflit était relié à sa façon de percevoir l'organisation, donc au modèle organisationnel auquel il se référait, plus ou moins explicitement.

Mais je vois une deuxième relation entre ces modèles et la gestion des conflits organisationnels : je postule que le potentiel conflictuel d'une organisation dépend de la nature de l'organisation et de ses caractéristiques principales. En effet, l'observation nous démontre qu'il y a des organisations qui génèrent plus de conflits que d'autres, et où le risque de conflits est plus grand qu'ailleurs.

Prenons l'exemple de l'école de Maduda et de Kinzau Mvute. Ce sont des organisations que je connais bien pour y avoir travaillé durant vingt ans.

Quelles sont les caractéristiques de l'école comme organisation ? Selon Richard Scott (1981), on peut avoir un modèle simplifié d'une organisation en identifiant cinq caractéristiques de base :

- les buts ;
- les membres ;
- la technologie ;
- la structure ;
- l'environnement.

Les buts peuvent être définis comme des conceptions des résultats attendus.

Les membres sont tous les individus qui apportent une contribution directe à l'organisation.

La technologie consiste dans les moyens utilisés pour atteindre un résultat : connaissances, habiletés, techniques, équipements, etc.

La structure, qu'elle soit formelle ou informelle, régit les relations qui existent entre les membres de l'organisation.

L'environnement, c'est le milieu spécifique physique, social, culturel, politique, technologique où l'organisation évolue, et auquel elle s'adapte. À partir de ces cinq éléments d'une organisation, qu'est-ce qu'une école ?

IV. LES BUTS

Le but officiel de l'école, ou sa mission, est souvent défini ainsi : fournir le pilier principal du processus de socialisation de l'enfant en lui fournissant les informations, les connaissances l'expérience et les compétences nécessaires, en lui apprenant comment les utiliser dans sa vie scientifique et comment les utiliser pour résoudre ses problèmes. L'éducation à laquelle chaque enfant a droit est une éducation qui vise à doter l'enfant des aptitudes nécessaires à la développer sa capacités à jour de l'ensemble des droits de la personne et promouvoir une culture imprégnée des valeurs appropriées relatives aux droits de l'homme.

Chaque groupe de l'école (le préfet, directeur des études, médecins, le personnel enseignant, les administrateurs, les syndicats, etc.) a ses propres buts qui sont souvent en conflit les uns avec les autres. Des groupes externes à l'école ont aussi des buts « pour » l'école (groupes de pression. Députés, administrateur du territoire, ministère de l'éducation, politiciens, etc.). Donc, les buts réels de l'école sont souvent le résultat de négociations entre les principaux groupes ou coalitions de l'école et ceux de son environnement. Il y a donc souvent incertitude et ambiguïté quant aux buts⁶⁴.

V. LES MEMBRES

L'école moderne regroupe plusieurs catégories de membres dont les principaux sont : les chefs d'établissement, les enseignants, les administrations, les personnels d'inspection, les personnels de santé, les accompagnants des élèves en situation de handicap, les agents territoriaux spécialisés de l'école, les personnels chargés de l'enseignement précoce des langues maternelles. Ces membres se regroupent aussi à l'intérieur de différents comités ou associations comme les syndicats locaux, etc.

Ce sont des groupes très hétérogènes, avec des formations académiques très différentes, des habiletés diversifiées, des valeurs et des intérêts

⁶⁴ SAYLES, L. (1970). Whatever Happened to Management ? *Business Horizons*. April, 10.

souvent divergents. Le degré de professionnalisation et de spécialisation y est très élevé, surtout chez les chefs d'établissement⁶⁵.

VI. LA TECHNOLOGIE

Il y a une grande variété de technologies dans une école. Certaines sont simples et prévisibles, comme les technologies des ateliers, ou de buanderie. Mais les technologies essentielles de l'école, les technologies, sont très complexes et comportent un haut degré d'incertitude. La « matière première » de l'école, les élèves, est un individu différent des autres, avec ses besoins, sa situation unique. À priori, on ne sait pas ce qu'il a. La technologie utilisée va donc dépendre de la condition des élèves, de l'état de la science. De plus, comme nous accordons beaucoup d'importance à notre éducation et à notre vie, la pression pour éviter les erreurs s'ajoute à l'incertitude, à la complexité et à l'interdépendance.⁶⁶

VII. LA STRUCTURE

La structure de l'école est très particulière. C'est une structure à deux niveaux d'autorité qui se rejoignent au conseil d'administration. Il y a le niveau administratif avec le chef d'établissement, le directeur d'études. Et il y a les niveaux enseignants. De plus, cette structure est complexe. Si on décrit l'école comme un système composé de sous-systèmes (directions et départements), on constate que ces sous-systèmes ont des structures différentes. Ces structures reflètent la complexité diversifiées de chacun de ces sous-systèmes⁶⁷.

VIII. L'ENVIRONNEMENT

L'environnement dans lequel évolue l'école est en perpétuel changement. Cet environnement est composé de plusieurs variables qui influencent, à divers degrés, l'école comme organisation : ces variables sont démographiques, économiques, technologiques, sociales, politiques.

❖ Particularités de l'école

⁶⁵ HACCOUN, R.R. (1982) : La recherche explicative sur le terrain, dans Y. Borde leau, L. Brunet. R.R. Haccoun, A.-J. Rigny et A. Savoie. *Comprendre l'organisation : approches de recherches*. Montréal, Agence D'Arc.

⁶⁶ HACCOUN, R.R. (1986) : *Une nouvelle technique de vérification de l'équivalence de mesures psychologiques traduites*. Texte inédit, Université de Montréal.

⁶⁷ ROGERS, E.M. and KINCAID, D.L. (1978). *Communication Network: Toward a New Paradigm for Research*. New York: The Free Press, A Division of MacMillan Publishing Co., Inc.

Après avoir analysé l'école en fonction des cinq éléments majeurs d'une organisation, nous pouvons en déduire que l'école se caractérise par les particularités suivantes :

❖ Une très grande complexité

Il y a rarement de relations causales simples dans le fonctionnement d'une école. On peut souvent utiliser diverses perspectives pour analyser une même situation. L'environnement, la technologie, les membres, la structure ou les buts, tout est complexe.

❖ Une très grande incertitude

On n'est pas toujours sûr que l'action A causera l'effet B. Comme l'objet de travail est l'éducation, la santé, l'être humain, les problèmes sont souvent difficiles à identifier, à quantifier, à prévoir. Cette incertitude est présente dans les cinq éléments, et peut-être plus dans l'environnement qui change rapidement.

❖ Une très grande interdépendance

La complexité et l'incertitude amènent l'interdépendance. On parle alors d'approche, de multidisciplinarité, de concertation, de réseau, de communication.

❖ Un pouvoir discrétionnaire important

Par pouvoir discrétionnaire, je veux dire la possibilité qu'une personne agisse sur une situation comme elle le décide. L'école est un milieu très professionnalisé. Tout professionnel a, par définition, un pouvoir discrétionnaire important sur le champ de sa profession et sur les actes et techniques qu'il utilise pour atteindre un résultat. C'est encore plus évident dans le cas de chef d'établissement.

❖ Des valeurs et des intérêts divergents

Beaucoup de groupes différents existent dans l'école et ils ont souvent des valeurs et des intérêts divergents. On n'a qu'à penser aux divergences entre les enseignants et enseignantes et le chef d'établissement. En résumé, si on mélange, dans une même organisation, ces ingrédients, on a une organisation où les pressions sont continuées et où le potentiel conflictuel est très élevé. C'est la situation de l'école moderne.

L'école moderne ne se comprend vraiment, à mon avis, qu'en l'analysant comme un système ouvert et naturel. Il en découle que l'école est surtout un lieu de conflits continuels, où des individus avec des valeurs et des intérêts divergents établissent des coalitions internes et externes autour de tâches communes. Le conflit devient alors la caractéristique prédominante de l'école comme organisation. C'est une vision politique de l'organisation.

Dans une telle perspective, gérer un hôpital c'est gérer des conflits, ou, dans un sens moins péjoratif, gérer le changement. Le gestionnaire doit agir sur les différents pouvoirs de son organisation et de son environnement. Pour bien gérer le changement, le gestionnaire doit développer des qualités et élaborer des stratégies d'intervention.⁶⁸

IX. LES QUALITES

Tolérance à l'incertitude

Le gestionnaire doit être à l'aise dans l'incertitude, à l'aise face au conflit. Il doit voir l'incertitude et le conflit comme des éléments moteurs, comme des occasions de changement. Il ne s'agit pas de laisser se détériorer les conflits : il s'agit de les prévoir, de les gérer, de les résoudre.

Leadership

Warren Bennis identifie trois composantes du leadership :

❖ Développer une vision de l'organisation

Le chef d'établissement d'une école doit « voir », projeter où sera son organisation dans un an, dans cinq ans. Dans un contexte de complexité et d'incertitude, il est essentiel que le Chef d'établissement prenne le leadership de canaliser, pour son organisation, une vision du futur, afin de mieux orienter le changement. Une telle vision permet de créer les occasions au lieu de les subir.

❖ Être à l'aise avec le pouvoir et son exercice

Le philosophe anglais Bertrand Russell disait : « le concept fondamental en sciences sociales, c'est le pouvoir, comme l'énergie est le concept fondamental en physique » (fin de la citation). Le pouvoir, c'est l'énergie à la base du changement. C'est ce qui initie et permet le passage de l'intention à la réalité. Le directeur général doit utiliser son pouvoir, reconnaître le pouvoir des autres et le gérer.

⁶⁸ NAISBITT, J. (1982). *Magatrends*. Warner Books

❖ Donner du pouvoir

Un bon leader permet aussi aux membres de son organisation d'user de pouvoir. Donner du pouvoir au personnel leur permet, à eux aussi, de transformer l'intention en réalité. Donner du pouvoir crée généralement un sentiment de confiance, un sentiment d'appartenance à l'organisation

X. CREATIVITE

Dans une organisation où les technologies sont complexes et incertaines, il y a rarement une seule façon d'aborder un problème. Le gestionnaire doit donc être ouvert aux options multiples. Il doit favoriser l'analyse des situations sous différents angles, avec des yeux différents, des approches différentes, des expertises différentes. Le gestionnaire doit donc être créatif et flexible.

Sens de l'anticipation

Le degré d'incertitude, de complexité, d'interdépendance et la rapidité des changements dans l'école et dans son environnement sont tels que le gestionnaire doit prévoir et anticiper les changements. S'il ne fait que réagir aux changements, s'il les ignore ou s'il fuit devant, le gestionnaire risque d'être rapidement dépassé par les événements. Être proactif, c'est une qualité essentielle à la survie du gestionnaire de l'école d'aujourd'hui. En plus de ces qualités de base, le gestionnaire doit développer des stratégies d'intervention qui lui permettront effectivement de mieux gérer le potentiel conflictuel de l'école⁶⁹.

XI. IDENTIFICATION ET ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Le gestionnaire doit connaître les éléments les plus significatifs de l'environnement par rapport à l'influence qu'ils exercent sur son organisation. Cette connaissance permet d'identifier les contraintes et les opportunités, de cerner les tendances, d'analyser les pouvoirs en question.

XII. IDENTIFICATION ET ANALYSE DES POUVOIRS FORMELS ET INFORMELS DANS L'ORGANISATION

Il est important de connaître les principaux détenteurs de pouvoir de l'école, leur base de pouvoir, les ressources dont ils disposent. Face à des

⁶⁹ ROGERS, E.M. and KINCAID, D.L. (1978). *Communication Network: Toward a New Paradigm for Research*. New York: The Free Press, A Division of MacMillan Publishing Co., Inc.

changements anticipés ou à des conflits potentiels, il est essentiel de connaître leur position et l'importance qu'ils accordent à l'enjeu

XIII. DEVELOPPEMENT DE COMMUNAUTES D'INTERETS

Une école est un regroupement d'intérêts différents, souvent divergents. Le gestionnaire doit identifier clairement ces intérêts, et chercher activement des moyens de les concilier, de développer des communautés d'intérêts, en fonction d'objectifs à atteindre. Le gestionnaire doit être un artisan de ce travail de coalition autant entre les groupes de son organisation qu'entre son organisation et son environnement.

XIV. DEVELOPPEMENT D'UNE MASSE CRITIQUE D'APPUIS

Les professionnels ont un pouvoir discrétionnaire important dans l'école. De même, certains éléments de l'environnement de l'école ont une influence considérable. Il est donc essentiel, avant d'effectuer un changement majeur dans l'organisation, de développer une masse critique d'appuis, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

XV. ANALYSE DE FAISABILITE POLITIQUE

Avant de proposer un changement majeur ou de choisir parmi plusieurs options, il est indiqué de faire une analyse de faisabilité politique.⁷⁰ Par exemple, face à telle option ou à tel changement, quels sont les intervenants concernés, dans l'organisation et dans l'environnement ? Comment chaque intervenant se situe-t-il face à ce changement : Pour ? Contre ? Neutre ? Quel pouvoir a cet intervenant pour appuyer le changement ou s'y opposer ? Est-ce que le changement proposé est important pour lui ou pour elle ? Dispose-t-il de beaucoup de ressources pour appuyer le changement ou s'y opposer ? Ces ressources sont-elles indispensables à l'organisation ? Puis-je identifier des incitatifs me permettant d'aller chercher l'appui d'un opposant sans faire de compromis inacceptable sur les objectifs poursuivis ? Puis-je neutraliser l'opposition d'un opposant irréductible ? Quand je fais la somme, quelles sont les probabilités d'atteindre une masse critique d'appuis?

CONCLUSION

En conclusion, gérer des conflits, pour moi, c'est gérer le changement. Et gérer le changement, dans une école, c'est presque gérer le

⁷⁰ SCHEIN, E. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.

quotidien. En effet les conditions de complexité, d'incertitude, d'interdépendance, d'intérêts divergents, de pouvoir discrétionnaire et de faible tolérance à l'erreur sont continuellement présentes, et en interaction, autant dans l'organisation que dans son environnement.

Ces conditions m'amènent, comme gestionnaire, à percevoir l'hôpital comme un système naturel ouvert où le potentiel conflictuel est épouvantable (contrainte) mais où le potentiel de changement est fantastique (opportunité). Et c'est peut-être là où se trouve la clé maîtresse des gestionnaires d'hôpitaux : savoir transformer les contraintes en opportunités.

BIBLIOGRAPHIE

1. SCHEIN, E. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall. WEBER, Max (1947) ;
2. JAY, A., (1967). *Management and Machiavelli*. New-York : Holt Rinehart Mand Winston ;
3. SAYLES, L. (1970). *Whatever Happened to Management ? Business Horizons*. April, 10 ;
4. HACCOUN, R.R. (1982) : La recherche explicative sur le terrain, dans Y. Borde leau, L. Brunet. R.R. Haccoun, A.-J. Rigny et A. Savoie. *Comprendre l'organisation : approches de recherches*. Montréal, Agence D'Arc ;
5. HACCOUN, R.R. (1986) : *Une nouvelle technique de vérification de l'équivalence de mesures psychologiques traduites*. Texte inédit, Université de Montréal ;
6. ROGERS, E.M. and KINCAID, D.L. (1978). *Communication Network: Toward a New Paradigm for Research*. New York: The Free Press, A Division of MacMillan Publishing Co., Inc ;
7. NAISBITT, J. (1982). *Magatrends*. Warner Books
8. ROGERS, E.M. and KINCAID, D.L. (1978). *Communication Network: Toward a New Paradigm for Research*. New York: The Free Press, A Division of MacMillan Publishing Co., Inc ;
9. SCHEIN, E. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.