



Conflits en milieu scolaire : trois éclairages pour les gérer

Troisième éclairage : le modèle du positionnement

Présentation

Il est important que les directions d'établissement acquièrent des habiletés pour analyser les conflits et les dénouer à l'aide d'outils et de référentiels. C'est ce que nous vous proposons avec cette série de capsules sur la gestion des conflits.

Le troisième éclairage consiste à analyser le conflit à l'aide du modèle du positionnement. Modèle qui explique les comportements adoptés par la direction et par les autres personnes impliquées dans la situation conflictuelle.

Récit 3 – Mireille, une préoccupation constante

Constat

Mireille est une excellente enseignante. Déléguée syndicale, elle a beaucoup d'expérience. Tant les parents, les élèves que les enseignants de l'école s'entendent pour dire qu'elle est très compétente dans sa classe. Mais depuis mon entrée en fonction, j'éprouve de la difficulté avec elle.

Description de la situation conflictuelle

Par exemple, malgré mes demandes répétées et le protocole qu'on a mis en place, elle et moi, Mireille continue d'envoyer des élèves à mon bureau sans m'avertir. Elle se plaint ensuite à ses collègues que je ne lui offre pas de services ni de soutien. Chaque fois qu'on a essayé d'en parler et de tenter de régler la situation, cela se termine toujours par Mireille qui s'exclame : « Ce n'est pas juste que mes élèves reçoivent moins de services que les autres! »

Mireille passe son temps à faire avorter tous les projets que je sou mets en assemblée générale. Pourtant, les enseignants me disent que mes projets sont intéressants. « Mireille nous a dit que c'était dangereux pour nos tâches, donc on préfère laisser faire », ajoutent-ils. Je ne suis pas intervenue parce que je ne veux pas mettre de l'huile sur le feu. Mireille est reconnue comme ayant de la difficulté avec l'autorité.

Ce qui me dérange, c'est le comportement de Mireille envers ses collègues. Comme moi, elle défend des valeurs associées à la pédagogie et au respect mais, en même



temps, elle juge les autres. Elle formule des commentaires désobligeants et remet à l'ordre des collègues. Elle fait même cela dans la salle des enseignants et lors des réunions de comité.

Je sens que le personnel craint de subir les foudres de Mireille. Elle peut éclater dans le corridor, devant les élèves.

Je sais que Mireille s'est présentée au processus de la banque de relève de la direction de la commission scolaire et que sa candidature n'a pas été retenue. Elle dit à tout le monde que « c'est parce que la commission scolaire ne veut pas avoir de pédagogue » comme direction, comme si je ne l'étais pas moi-même.

Résultat

Cela suscite beaucoup de grogne dans l'école, même contre moi.

Troisième éclairage : le modèle du positionnement (adapté de Thomas, 1976)

Introduction

Voilà une situation conflictuelle assez préoccupante pour une direction d'établissement. Qu'y a-t-il lieu de faire?

Pour analyser la situation de façon plus poussée, on peut se référer à un modèle proposé par un auteur spécialisé en gestion des conflits, Kenneth Thomas.

Les composantes du modèle du positionnement

Que nous dit ce modèle? Essentiellement, que le comportement adopté par une personne en situation conflictuelle dépendra de deux dimensions indépendantes. D'abord, la réaction de la personne au conflit sera liée à son besoin d'affirmation de soi, c'est-à-dire la mesure dans laquelle elle se préoccupe de satisfaire ses propres besoins, ses intérêts ou ceux de son organisation. Ensuite, sa réaction sera déterminée par son besoin de coopération, c'est-à-dire la mesure dans laquelle elle se préoccupe de satisfaire les besoins ou intérêts de l'autre.

Ces dimensions se combinent pour identifier cinq styles de comportement différents : la collaboration, la confrontation, l'accommodement, l'évitement et le compromis.

- Une personne qui a un fort besoin d'affirmation de soi aura tendance à s'investir de façon active dans le conflit. Si elle se préoccupe des besoins manifestés par l'autre partie, elle cherchera à collaborer avec elle afin de résoudre le conflit. Si, au contraire, elle n'est aucunement préoccupée par les besoins de l'autre, elle



adoptera plutôt un comportement de confrontation et sera tentée de tirer le meilleur parti de la situation et de la tourner à son avantage. De fait, elle cherchera à imposer ses vues.

- Si elle est moins préoccupée de s'affirmer, elle sera moins prête à s'investir dans la situation. Si elle constate que l'autre partie est fortement engagée dans le conflit, elle aura tendance à s'accommoder de la situation et à laisser l'autre en tirer les bénéfices. Dans le cas où elle n'a pas plus d'intérêt à tenir compte des préoccupations de l'autre que des siennes, elle choisira l'évitement et aura tendance à se retirer de la situation conflictuelle.
- Enfin, une personne dont le besoin de s'affirmer apparaît tout aussi important que celui de l'autre aura tendance à chercher un compromis acceptable pour les deux parties.

Le compromis

Le compromis peut prendre deux formes : soit un partage où les parties cherchent à trouver une solution mutuellement acceptable, ou soit une négociation où chaque partie cherche à équilibrer ses gains et ses pertes.

- Lorsque les deux parties impliquées dans un conflit ont un intérêt équivalent à satisfaire leurs besoins, cela amène l'adoption de comportements visant la résolution du problème, soit en collaborant pour trouver une solution, soit en cherchant un compromis acceptable pour les deux parties ou simplement en se retirant de la situation.
- Au contraire, lorsque la satisfaction des besoins mutuels est peu compatible, on voit émerger un comportement de type gagnant-perdant, où chacun cherche soit à gagner la confrontation ou du moins à se positionner pour négocier, soit à se dégager de la situation en laissant l'autre en tirer les bénéfices.

Attention : on est souvent porté à croire que la collaboration est plus socialement acceptable que la confrontation en situation de conflit. En fait, c'est le contexte qui détermine ce qui est souhaitable. Ainsi, un conflit qui porte sur des questions éthiques ou sur des questions de relations professionnelles où le manque de respect est présent ne favorise pas beaucoup la collaboration entre les deux parties. La direction, dans ce cas, doit affirmer que de telles situations sont incompatibles avec les principes mêmes à la base de l'éducation et se positionner fermement. Au contraire, il est possible de trouver un terrain d'entente plus facilement lorsque le conflit ne porte pas sur des valeurs qui sont centrales à la persévérance scolaire ou à la réussite, ou qu'il porte sur des questions d'allocation de ressources.



Application du modèle à la situation de Mireille, une préoccupation constante

Maintenant, si on regarde la situation de Stéphanie et de Mireille, on serait tenté de dire que Stéphanie fait de l'évitement devant une Mireille qui est plutôt agressive et qui cherche à tirer parti de la situation. Mais, est-ce bien le cas... et que devrait faire Stéphanie?

D'abord, notons que nous ne sommes pas encore dans une situation détériorée où chaque partie a perdu de vue l'objet premier du conflit. Toutefois, il ne faut pas laisser aller la situation, car elle risque de dégénérer.

En outre, comme on est ici en situation d'autorité, il y a peu de chances que la résolution du conflit vienne de Mireille. Il revient donc clairement à Stéphanie d'intervenir pour gérer le conflit.

Analyse de la situation

Comme le conflit est essentiellement un phénomène perceptuel, Stéphanie, la directrice devrait se poser les questions suivantes :

- D'abord, où est-ce que je me situe dans le conflit et où est-ce que je paraîs être?
- Ensuite, où Mireille, l'enseignante se situe-t-elle dans le conflit et où paraît-elle être?
- Enfin, que dois-je faire... et à quel moment?

Question 1 : Où est-ce que Stéphanie, la directrice situe-t-elle dans ce conflit et où paraît-elle être?

Stéphanie doit d'abord clarifier les enjeux du conflit et déterminer si ces enjeux justifient d'y investir plus d'énergie.

Ici, par exemple, il est clair que les enjeux portent sur des comportements inappropriés. Mireille se plaint du manque de soutien de la direction, elle collabore peu aux projets pédagogiques, elle désavoue le travail de ses collègues. En somme, les enjeux sont centraux par rapport à la mission de l'établissement.

Stéphanie n'a donc pas d'autres choix que de réagir. Toutefois, un danger la guette : celui de vouloir bien paraître aux yeux de ceux qui l'entourent.

Le fait de ressentir un fort besoin de paraître compétente et en maîtrise de la situation pourrait pousser Stéphanie à adopter une attitude autoritaire pour sauver la face; or, cela risque d'envenimer la situation. Elle ne doit pas oublier que, pour dénouer ce conflit, il est important de centrer l'action sur les enjeux en présence, et non sur les



acteurs du conflit.

Il faut donc que Stéphanie recadre le conflit autour des enjeux critiques à l'action éducative, et non autour d'elle et de Mireille.

Question 2 : Où Mireille, l'enseignante se situe-t-elle dans ce conflit et où paraît-elle être?

Stéphanie a aussi besoin d'évaluer l'étendue des « dommages » causés par Mireille.

Par exemple :

- Jusqu'à quel point ce conflit affecte-t-il le climat de travail du groupe?
- Cette situation est-elle à l'avantage de Mireille et accroît-elle son leadership au sein du groupe ? Ou, au contraire, cela mine-t-il sa crédibilité?

Ici, on constate que Mireille est toujours considérée comme une excellente enseignante par ceux qui sont vraiment importants : les parents et les enfants. Ce sont ses collègues et Stéphanie qui souffrent de la situation. Il ne faut pas oublier non plus que Mireille bénéficie d'une position d'influence : elle est déléguée syndicale.

Alors, comment Mireille apparaît-elle aux yeux de ceux qui l'entourent? Le fait pour Mireille de ressentir un fort besoin d'affirmation de soi et de vouloir être en maîtrise de la situation pourrait faire déraiser la situation. Lorsqu'on se sert d'un discours légitime pour masquer ses propres besoins, cela peut rendre la situation difficile à traiter.

Encore une fois, l'intervention de Stéphanie devra donc recadrer le conflit autour des enjeux critiques à l'action éducative.

Question 3 : Que doit faire la directrice et à quel moment?

Stéphanie doit maintenant évaluer s'il est important et s'il est urgent d'agir.

Compte tenu de sa position hiérarchique et de la nature des enjeux, Stéphanie doit considérer le conflit comme important. Le nombre et la variété des incidents survenus suggèrent que le comportement de Mireille affecte le climat de l'école et, surtout, que ces incidents perturbent l'action éducative de l'établissement.

Pour Stéphanie, le retrait ou l'accommodement semblent donc des voies peu prometteuses.



On assiste clairement à une escalade du conflit. Ici, non seulement le nombre d'incidents se multiplie, mais la grogne se tourne lentement vers la direction, ce qui rend l'intervention urgente. Le conflit dégénère. Lorsque, dans un conflit, on constate qu'il y a déplacement des buts, c'est-à-dire que les récriminations ne sont plus seulement dirigées vers la source du conflit, mais qu'elles s'étendent à d'autres acteurs ou à d'autres enjeux, il devient urgent d'agir.

Si le comportement de Mireille est jugé inacceptable, l'inaction de la direction devient aussi un enjeu.

Quelle action Stéphanie doit-elle entreprendre?

En premier lieu, elle doit d'abord essayer de « contenir » le conflit. Autant que possible, il serait souhaitable que Stéphanie rencontre Mireille seule à seule, pour tenter de comprendre ce que Mireille cherche dans cette situation, mais aussi pour recadrer le conflit autour des enjeux critiques à l'activité pédagogique.

Certes, une rencontre seule à seule est souhaitable, mais il se pourrait que l'action doive être menée devant les collègues si d'autres incidents venaient à se produire en public.

Faire un tel recadrage s'inscrit donc, autant que possible, dans une démarche de collaboration où les deux parties cherchent ensemble des solutions pour satisfaire leurs besoins mutuels. Il se peut toutefois qu'une intervention plus musclée soit nécessaire et que Stéphanie ait à confronter Mireille.

Dans la mesure où les enjeux touchent des valeurs centrales à l'action éducative et à la réussite des élèves, Stéphanie devrait utiliser son autorité, ce qui de fait est aussi sa responsabilité. Ici, un comportement d'accommodement serait inefficace et pourrait même nuire à la crédibilité de Stéphanie.

À retenir

Pour Stéphanie, il y a un danger majeur : celui d'en faire un combat d'ego ou de vouloir épater la galerie.

Elle doit rester centrée sur l'objectif premier, qui est de rétablir un fonctionnement compatible avec les valeurs éducatives partagées dans l'établissement. Elle doit à tout prix éviter de personnaliser le conflit.



Témoignage 3 J'utilise dans mon établissement...

Patrick Courtemanche

Directeur adjoint à la Polyvalente Deux-Montagnes

Commission scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles

J'utilise le modèle du positionnement de la direction pour résoudre des conflits.

Le conflit

Un exemple : il y a quelque temps de cela, une enseignante avait refusé de remettre à des parents les évaluations d'un élève, malgré le fait que ces derniers voulaient obtenir les évaluations pour mieux encadrer l'élève à la maison. Il faut savoir que dans notre école, les enseignants du 2^e cycle restent régulièrement campés sur leurs positions.

J'utilise le modèle du positionnement

Je suis donc dans un mode où je veux inciter le personnel à poser des gestes clés qui favorisent la réussite éducative des élèves. J'adopte une approche qui mise entre autres sur la collaboration entre le milieu familial et le milieu scolaire. Pour moi, c'est très important.

Je suis reconnu comme quelqu'un qui écoute le personnel. Je sais écouter les points de vue, mais je peux prendre position aussi, notamment à l'aide d'encadrements légaux et en m'appuyant sur la littérature scientifique et sur mon expérience personnelle.

Je travaille avec les gens. Je sais composer avec les orientations d'autrui, mais jamais au détriment des miennes, dans la mesure où c'est la réponse aux besoins de l'élève qui doit primer, tout comme la mise en place du concept de l'être éduqué.

En résumé

Je crois en mes interventions. Prendre position me permet de limiter les éventuelles dérives et les problèmes, et de susciter la collaboration des gens. Compte tenu de tous ces éléments, le positionnement que j'ai privilégié pour dénouer le conflit était celui de la collaboration.