

# La gestion des conflits interpersonnels en milieu universitaire

## Managing Interpersonal Conflict in the University Sphere

Bernard Garnier

Volume 38, Number 2, 1983

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/029353ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/029353ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Garnier, B. (1983). La gestion des conflits interpersonnels en milieu universitaire. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 38(2), 277–296. <https://doi.org/10.7202/029353ar>

Article abstract

This study is based on three models, those of: Pondy, Blake and Mouton, and Thomas. The author particularly refers to the five main methods or strategies for managing interpersonal conflict developed by Blake and Mouton.

The subject of the article is the university dean. It examines his efforts at management of conflicts with department directors and teaching staff, and their effectiveness. The sample includes five Ontario universities of average size, and five deans on each campus, representing various disciplines and professional faculties. Interviews were conducted with them, and a questionnaire was sent to all department directors concerned.

Five hypotheses were developed along the lines of Blake and Mouton methods/strategies for managing interpersonal conflict, each related also to efficiency.

As far as results are concerned, "problem solving" is perceived for example, by department directors as the best method used by deans to manage interpersonal conflict. However, this is not the style used by most deans.

"Forcing" used in a general way in conflict management are seen as inefficient by teaching staff. However, periodic constraint in specific areas is considered slightly effective by department directors.

Professors see "compromising" as moderately effective when used as an overall style of conflict management. Department directors interpret this style as "neutral" efficiency when used in specific areas. According to department heads and professors, this is the style most frequently used.

"Smoothing" is considered moderately effective when used as a general style of conflict management by professors, while department heads see it as neutral or slightly ineffective when used in specific areas.

# *La gestion des conflits interpersonnels en milieu universitaire*

**Bernard Garnier**

*Cet article examine l'utilisation et l'efficacité des méthodes de gestion de conflit interpersonnel utilisées par les doyens d'université avec leurs directeurs de département et les professeurs de leur faculté. L'auteur discute les implications théoriques de l'étude pour la gestion des conflits ainsi que les implications pratiques pour l'administrateur.*

Le conflit occupe une place importante dans les sciences sociales. Ce phénomène complexe et fascinant est abordé dans de nombreuses disciplines comme les relations internationales, l'économie, la sociologie, les sciences politiques, les relations industrielles, la psychologie et les sciences de l'administration (Fink, 1968). C'est le conflit au niveau de l'organisation qui retiendra notre attention dans cet article et plus spécifiquement le conflit interpersonnel.

Un des principaux problèmes qui se pose à l'individu impliqué dans un conflit interpersonnel est de savoir quelle attitude il doit adopter vis-à-vis du conflit et quel comportement il doit avoir en ce qui concerne l'autre personne engagée dans la relation conflictuelle. Doit-il éviter les conflits à tout prix? Doit-il se rendre aux arguments de l'autre personne? Doit-il chercher un compromis honorable? Doit-il résoudre le conflit à partir d'une position de force? Ou doit-il remonter aux causes du conflit afin de le résoudre d'une façon optimale pour les deux parties?

Nous examinerons cette problématique dans le contexte des universités en nous attachant à un personnage central de l'administration universitaire: le doyen de faculté. Nous étudierons la façon dont les doyens gèrent les con-

\* GARNIER, Bernard, Département de management, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec.

\*\* Cet article est basé sur la recherche doctorale de l'auteur complétée à l'Université Western Ontario (Garnier, 1980). L'auteur désire remercier les membres de son comité de thèse: J.J. DiStefano, D.A. Peach et J. Gandz pour leurs suggestions et l'aide apportées dans cette recherche. Il remercie également C. Bégin, Y. Gasse et J. Lussier ainsi que les deux évaluateurs de *Relations Industrielles* pour leurs précieux commentaires sur cet article.

flits avec leurs directeurs de département et leurs professeurs et évaluerons l'efficacité des styles de gestion de conflit employés.\*\*

## REVUE DE LITTÉRATURE

### Fonctionnalité du conflit organisationnel

Pendant de nombreuses décades, les théoriciens et les praticiens du management n'ont vu que les aspects négatifs et dysfonctionnels du conflit. Ces partisans de l'école traditionnelle s'accordaient à dire que les conflits étaient par essence mauvais et qu'ils représentaient les manifestations destructrices et dysfonctionnelles d'une organisation malade. Il s'agissait donc d'éviter ou d'étouffer systématiquement les conflits interpersonnels. À cet effet, les stratégies axées sur la fuite et la contrainte étaient privilégiées. (Robbins, 1974, 1978). Mary Parker Follet citée par Metcalf et Urwick (1942) constitue une exception dans ce courant de pensée. Dans ses écrits du début du vingtième siècle, elle s'attache à souligner les aspects constructifs et créateurs du conflit organisationnel.

Durant ces vingt dernières années, une perception plus nuancée du conflit a fait son apparition. Pour les tenants de cette école moderne, le conflit est un phénomène social naturel qui est en soi ni bon ni mauvais (Coser, 1956). Dépendant de la façon dont on gère le conflit, celui-ci peut avoir des conséquences positives ou négatives pour les individus et l'organisation (Deutsch, 1969).

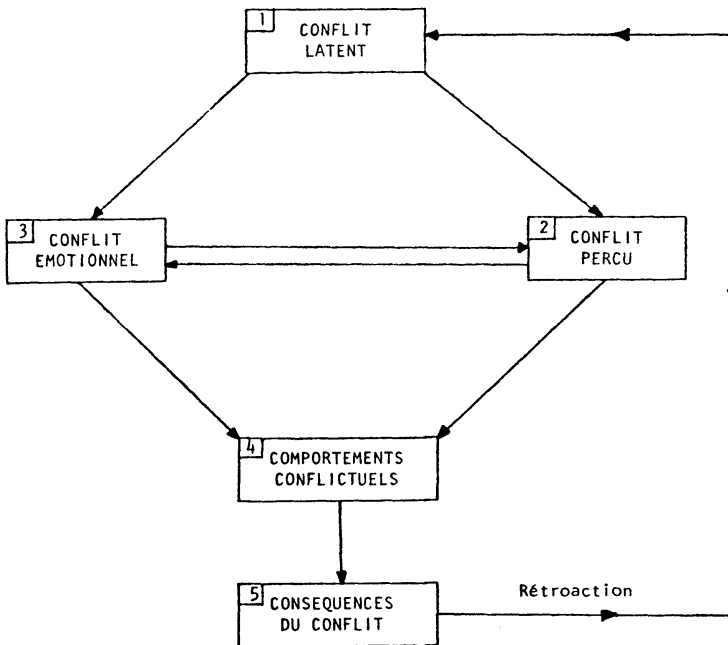
De nombreux auteurs ont développé divers modèles et perspectives pour conceptualiser le phénomène du conflit. Parmi les plus importants, notons: March et Simon, 1958; Sherif, 1961; Kahn et Boulding, 1964; Blake et Mouton, 1964; Pondy, 1967; Walton et Dutton, 1969; Schmidt et Kochan, 1972; Thomas, 1976; Likert et Likert, 1976. Pour les besoins de notre article, seuls les modèles les plus pertinents à cette recherche et les plus cités dans la littérature du conflit organisationnel seront étudiés. Nous examinerons tour à tour: (1) le modèle de Pondy, (2) le modèle de Blake et Mouton et (3) le modèle de Thomas.

### Le modèle de Pondy

Pondy conceptualise le phénomène conflictuel comme un processus complexe et dynamique intervenant entre deux ou plusieurs parties (individus, groupes ou organisations) qui se déroule par épisode. Chaque épisode est composé de cinq phases distinctes qui sont représentées dans le graphi-

que 1. Il s'agit de: (1) la phase du «conflit latent», (2) la phase du «conflit perçu», (3) la phase du «conflit émotionnel», (4) la phase «des comportements conflictuels» et (5) la phase «des conséquences du conflit». Nous examinerons brièvement chacune de ces phases.

**Graphique 1**  
Le modèle de Pondy: dynamique  
d'un épisode conflictuel



La phase du «conflit latent» représente les conditions objectives et sous-jacentes au conflit. Pondy identifie trois sources principales de conflit: (1) la compétition pour des ressources organisationnelles limitées, (2) le désir d'autonomie des acteurs dans l'organisation et (3) les différences dans les objectifs des protagonistes. L'auteur note cependant que les trois conditions citées ne mènent pas nécessairement au conflit. Ce conflit latent doit être perçu par les parties. Dans la phase du «conflit perçu», les protagonis-

tes perçoivent que leurs intérêts sont en opposition. L'opposition peut être réelle ou fictive. Dans ce dernier cas, la source du conflit ne se trouve pas dans des conditions objectives mais dans des différences de perception et de communication entre les parties.

La phase du «conflit émotionnel» est très importante dans le modèle de Pondy car elle implique les émotions des parties et est génératrice de stress, d'anxiété et de frustration chez les protagonistes. Cette phase conditionne en grande partie l'intensité du conflit et dicte, dans une certaine mesure, le choix des comportements adoptés dans la relation conflictuelle. La phase (4) du modèle fait référence aux comportements et actions posés par les acteurs. Cette manifestation comportementale du conflit sera développée plus loin dans le modèle de Blake et Mouton.

Enfin, la phase «conséquences du conflit» représente les séquelles de l'épisode conflictuel. Le conflit a-t-il été supprimé, diminué ou augmenté? Cette dernière phase sert alors d'intrant à la phase «conflit latent» décrite plus haut et un second épisode conflictuel commence. Le modèle de Blake et Mouton développé dans la prochaine section constitue une élaboration de la phase (4) du modèle de Pondy. Il identifie un certain nombre de comportements ou styles que les protagonistes engagés dans une relation conflictuelle peuvent adopter.

### **Le modèle de Blake et Mouton**

Blake et Mouton ont développé un modèle qui identifie cinq principales méthodes ou stratégies pour gérer les conflits interpersonnels:

1. La Résolution de problème (*Problem-Solving*);
2. La Contrainte (*Forcing*);
3. Le Compromis (*Compromising*);
4. L'Accommodation (*Smoothing*);
5. La Fuite (*Avoiding*).

Blake et Mouton considèrent que la méthode Résolution de problème est la plus efficace pour gérer les conflits interpersonnels. Elle représente une stratégie selon laquelle les deux parties sortent gagnantes de l'épisode conflictuel (*win-win strategy*). Cette méthode suppose que les parties en conflit atteignent leurs objectifs respectifs par un échange franc d'information sur la nature et les causes du conflit et qu'elles concentrent leurs efforts sur une solution intégratrice. La Contrainte est une méthode selon laquelle une des parties sort gagnante et l'autre perdante (*win-lose strategy*). La partie gagnante atteint ses objectifs au détriment de ceux de l'autre partie en faisant usage du pouvoir tiré de sa position occupée dans l'organisation ou

de ses connaissances et expertises détenues dans le domaine. Cette méthode satisfait le gagnant, tout au moins dans le court terme, mais évidemment se révèle très frustrante et insatisfaisante pour le perdant.

Le Compromis, l'Accommodation et la Fuite représentent selon Filley (1975) des stratégies où les deux parties sont perdantes (*lose-lose strategies*). Aucune de ces méthodes ne permet d'atteindre une solution optimale et intégratrice pour les deux parties. Le Compromis met l'accent sur la négociation des différences et sur la recherche d'une position intermédiaire. Cette méthode ne satisfait pas pleinement les parties car elle ne recherche pas une solution intégratrice et optimale au conflit. C'est une solution de pis-aller où comme son nom l'indique, il faut faire des compromis. L'Accommodation est une stratégie où, au moins, l'une des parties minimise les différences existantes et met l'accent sur les intérêts communs. C'est le cas notamment lorsque l'une des parties privilégie avant tout le maintien de bonnes relations avec l'autre partie au détriment de l'atteinte de ses propres objectifs. Enfin, la Fuite est une méthode qui préconise l'évitement du conflit à tout prix. Elle privilégie la neutralité et le retrait physique ou psychologique d'une relation potentiellement conflictuelle.

### **La contribution de Thomas**

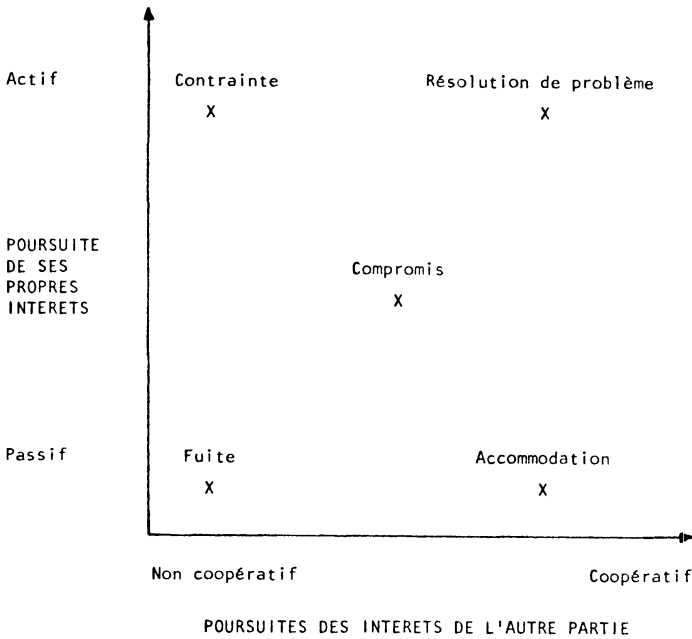
Thomas (1976) a fait une contribution intéressante au modèle de Blake et Mouton. Il a positionné les cinq méthodes de gestion de conflit interpersonnel selon deux dimensions principales: une dimension «passif-actif» qui indique le degré d'effort qu'un individu déploie pour atteindre ses objectifs personnels; une dimension «non coopératif-coopératif» qui indique le degré d'effort qu'un individu déploie dans l'atteinte des objectifs de l'autre partie. Les cinq méthodes sont positionnées selon les deux dimensions dans le graphique 2. Ainsi selon la typologie de Thomas, la Résolution de problème serait un style «actif et coopératif», la Contrainte «actif et non coopératif», le Compromis «moyennement actif et coopératif», l'Accommodation «passif et coopératif» et la Fuite «passif et non coopératif».

### **Recherche sur l'utilisation et l'efficacité des méthodes de gestion des conflits**

Le modèle de Blake et Mouton a été utilisé dans de nombreuses recherches. Dans la plupart des cas, les méthodes de gestion de conflit ont été étudiées comme variables dépendantes de recherche. Il s'agissait alors de trouver les variables indépendantes qui étaient associées au choix d'une méthode particulière telles, par exemple, la nature et l'importance du conflit, les traits psychologiques des individus, la position hiérarchique des par-

## Graphique 2

## Les méthodes de gestion de conflit positionnées selon Thomas



ties. Bien que cette approche soit intéressante, elle reste somme toute, limitée dans la mesure où elle ne nous apprend rien sur l'efficacité de chacune de ces méthodes. Il est surprenant de constater qu'il y a très peu de recherches qui ont étudié les méthodes de gestion de conflit comme variables indépendantes et l'efficacité de ces méthodes comme variable dépendante. Seulement, deux recherches d'importance se sont attaquées à ce problème et y ont apporté des réponses partielles et parfois contradictoires. Il s'agit des études de Lawrence et Lorsch (1969) et de Burke (1970).

Lawrence et Lorsch dans une étude de six grandes entreprises américaines ont analysé l'efficacité des différentes méthodes de gestion de conflit. Ils furent en mesure d'identifier trois grandes méthodes: la Résolution de problème, l'Accommodation et la Contrainte. Il apparut clairement que les entreprises les plus efficaces faisaient un plus grand usage de la méthode Résolution de problème que les autres entreprises. Parallèlement, il fut démontré que les entreprises les moins efficaces avaient tendance à utiliser fréquemment l'Accommodation pour faire face à leurs conflits internes.

Les résultats en ce qui concerne la Contrainte sont ambigus. Entreprises efficaces et moins efficaces faisaient appel d'une façon assez importante à cette méthode de gestion de conflit. Les auteurs concluaient leur étude en soulignant que s'il était nécessaire de faire un grand usage de la méthode Résolution de problème et de minimiser l'emploi de l'Accommodation, il était parfois opportun d'utiliser la Contrainte comme stratégie de rechange (*back-up strategy*). Dans cette dernière hypothèse, l'emploi modéré de la Contrainte permettait au moins de prendre des décisions au lieu de repousser indéfiniment les problèmes.

Burke dans une étude empirique impliquant 74 cadres d'entreprise examina la façon dont ceux-ci faisaient face aux conflits avec leur supérieur immédiat. Il adopta les critères d'efficacité suivants: (1) l'utilisation constructive des différences pouvant émerger entre supérieur et subordonné et (2) la qualité des relations entre supérieur et subordonné en ce qui concerne la planification des objectifs à atteindre par le subordonné et l'évaluation de sa performance. Il apparut que la Résolution de problème était jugée comme la méthode la plus efficace, le Compromis était perçu comme neutre (ni efficace, ni inefficace), la Contrainte et la Fuite étaient considérées comme inefficaces. Les résultats en ce qui concerne l'Accommodation étaient inconsistants, cette méthode étant jugée parfois efficace, parfois inefficace.

Les résultats de Burke et de Lawrence et Lorsch concordent en ce qui concerne la Résolution de problème comme étant la méthode la plus efficace pour gérer les conflits. Il n'en est pas de même des autres méthodes. Les auteurs ne semblent pas en accord en ce qui concerne l'Accommodation. Le Compromis et la Fuite n'apparaissent pas dans les résultats de Lawrence et Lorsch, rendant toutes comparaisons impossibles. Enfin, en ce qui concerne la Contrainte, les résultats de Burke et Lawrence et Lorsch sont diamétralement opposés. Burke souligne que ces résultats différents en ce qui concerne la Contrainte et les autres méthodes de gestion de conflit requièrent des études plus complètes sur ce sujet. C'est pour mieux comprendre le problème de l'efficacité des méthodes de gestion de conflit interpersonnel que cette étude a été entreprise.

### **Les universités comme bureaucraties professionnelles**

À ce stade de la discussion, il nous semble à propos de dire quelques mots sur le contexte organisationnel dans lequel cette étude a été réalisée. Les universités sont des organisations fort complexes avec leurs caractéristiques propres. Divers modèles ont été proposés pour analyser les universités. Perrow (1972), par exemple, considère que les universités possèdent les principales caractéristiques du modèle bureaucratique de Weber et, qu'à ce titre,



elles sont tout simplement des bureaucraties et doivent être gérées comme telles. De nombreux universitaires et chercheurs s'opposent catégoriquement à cette vision de l'université. Pour eux, le modèle collégial représente mieux les institutions d'enseignement supérieur. Ce modèle met l'accent sur la prise de décision collégiale et l'aspect professionnel des universités.

Baldrige (1971) constate que la coexistence de deux modèles antagonistes (bureaucratique et collégial) engendre en fait un troisième modèle de fonctionnement qu'il appelle «politique». Pour Baldrige, les décisions prises dans les universités ne sont pas le résultat de processus bureaucratiques ou collégiaux mais sont en fait le produit d'une dynamique où le pouvoir et le conflit sont les variables prédominantes. L'auteur de cet article considère qu'aucun de ces trois modèles ne fournit une image réaliste et complète des universités. Il préfère le modèle de Mintzberg (1979) qui conceptualise les universités comme des bureaucraties professionnelles. Une des caractéristiques principales de ce modèle réside dans sa double structure d'autorité: une structure administrative organisée bureaucratiquement et une structure professionnelle qui valorise la collégialité et l'autonomie professionnelle. C'est dans ce contexte complexe et ambigu que les doyens d'université opèrent.

## MÉTHODOLOGIE

### Description de la recherche

L'étude a été réalisée dans cinq universités ontariennes de taille moyenne avec comme personnage central le doyen de la faculté. Une revue de la littérature de l'enseignement supérieur et des entrevues avec les principaux acteurs du système universitaire (recteur, vice-recteur, doyen, directeur de département, professeur) ont révélé que le doyen était un personnage clé dans l'administration des universités. À la charnière de deux sous-systèmes importants (administration centrale et département), le doyen de faculté se trouve au milieu d'un réseau de relations professionnelles et interpersonnelles qui présentent des demandes souvent contradictoires et conflictuelles (Dill, 1976). De plus, des changements importants au niveau de l'environnement des universités (financement réduit des gouvernements provinciaux, plafonnement des effectifs étudiants, militantisme accru des syndicats de professeurs et du personnel de soutien) accentuent les tensions et les conflits au niveau du doyen (Council of Ontario Universities, 1979). Le doyen doit consacrer une part de plus en plus grande de son activité à gérer des conflits avec l'administration centrale de son université (recteur, vice-recteurs) et avec le personnel de sa faculté (directeur de département, professeur).

De l'avis même de nombreux doyens et spécialistes de l'administration universitaire, les doyens ne sont pas toujours adéquatement préparés pour assumer efficacement cette activité de gestion des conflits (Feltner, 1972). C'est la gestion des conflits entre le doyen et ses directeurs de département, d'une part, et le doyen et les professeurs de sa faculté, d'autre part, qui retiendra notre attention dans cet article.

### Échantillon

Dans chacune des cinq universités, cinq doyens furent choisis et interviewés pour représenter les disciplines des arts, sciences, sciences sociales et facultés professionnelles (administration, droit, éducation, génie). Avec la permission de l'administration centrale des universités et des doyens eux-mêmes, un questionnaire fut envoyé à tous les directeurs de département (175) et tous les professeurs des universités concernées (2250). Le taux de réponse fut, respectivement, de 80% et 50%. L'anonymat du questionnaire s'appliquait au professeur mais pas au directeur de département. Dans les deux cas, la confidentialité était assurée. Enfin, les répondants étaient invités à fournir des commentaires écrits détaillés sur les styles de gestion de conflit et l'efficacité administrative de leur doyen.

### Hypothèses

La revue de littérature sur l'efficacité des méthodes de gestion des conflits (Blake et Mouton, Lawrence et Lorsch, Burke) nous a amené à formuler les hypothèses suivantes:

- Hypothèse 1:* Il y a une relation positive significative entre Résolution de problème et efficacité.
- Hypothèse 2:* Il y a une relation négative significative entre Contrainte et efficacité.
- Hypothèse 3:* Il n'y a aucune relation significative entre Compromis et efficacité.
- Hypothèse 4:* Il n'y a aucune relation significative entre Accommodation et efficacité.
- Hypothèse 5:* Il y a une relation négative significative entre Fuite et efficacité.

Ces hypothèses seront testées à deux niveaux: professeurs et directeurs de département. Dans le premier cas, il s'agira de mettre en relation le style global de gestion de conflit d'un doyen avec son efficacité managériale

globale telle que perçue par les professeurs. Dans le deuxième cas, il s'agira de mettre en relation les méthodes de gestion de conflit utilisés dans des domaines spécifiques avec l'efficacité déployée par le doyen dans ces mêmes domaines telle que perçue par les directeurs de département. L'opérationnalisation des variables pour chacun des deux cas est présentée dans les sections suivantes.

### **Opérationnalisation des variables pour les professeurs**

Les méthodes de gestion de conflit des doyens furent mesurées en utilisant un instrument adapté de Renwick (1975) qui reprend la typologie de Blake et Mouton. Une échelle de Likert en cinq (5) points permettait aux professeurs d'encercler le chiffre qui exprimait le mieux leur opinion. Les phrases suivantes illustrent respectivement la Fuite, l'Accommodation, le Compromis, la Contrainte et la Résolution de problème.

Dans des situations où le doyen diverge d'opinion avec ses directeurs de département et ses professeurs, le doyen généralement:

- A- Préfère ne pas pousser plus loin le débat, essaie de ne pas s'impliquer.
- B- Minimise les différences et met l'emphase sur les points d'intérêt communs.
- C- Cherche une position intermédiaire, essaie de trouver un compromis.
- D- Utilise son autorité ou sa connaissance des dossiers pour faire accepter son point de vue.
- E- Amène le problème clairement au grand jour et y trouve une solution même si certaines sensibilités personnelles peuvent être froissées.

L'efficacité administrative des doyens fut opérationnalisée au moyen d'un score qui représentait l'agrégation de 20 critères constituant un instrument appelé «Description de la performance managériale des doyens». Cet instrument, une adaptation d'un outil développé par Morse (1978) intitulé «Measuring Managerial Effectiveness», regroupe six (6) principales dimensions managériales:

1. La gestion de l'environnement de la faculté et de ses ressources.
2. L'organisation et la coordination des tâches dans la faculté.
3. La gestion de l'information dans la faculté.

4. Le développement professionnel des professeurs et des directeurs de département.
5. La motivation et la gestion des conflits.
6. La Résolution des problèmes à long terme de la faculté.

#### **Opérationnalisation des variables pour les directeurs de département**

Étant donné que les doyens et les directeurs de département ont des interactions fréquentes et par là des occasions de conflit plus nombreuses, il était intéressant d'évaluer l'efficacité des méthodes de gestion de conflit non pas en général, comme avec les professeurs, mais en fonction de domaines spécifiques. Une revue de la littérature de l'enseignement supérieur et des entrevues avec des doyens et des directeurs de département ont mis en évidence un certain nombre de domaines où les points de désaccords sont fréquents entre les deux acteurs. Il s'agit de:

1. Allocation des budgets départementaux.
2. Promotion et permanence des professeurs du département.
3. Détermination des objectifs et des priorités à long terme du département et de la faculté.

Les directeurs de département évaluaient les méthodes de gestion de conflit de leur doyen pour chacun des domaines mentionnés en utilisant le même instrument que les professeurs.

En ce qui concerne l'efficacité administrative des doyens dans les domaines spécifiques, elle était mesurée avec les critères suivants en utilisant une échelle de Likert en cinq (5) points:

1. *Allocation des budgets départementaux:*  
Le doyen développe des plans, des politiques et des procédures justes et équitables pour allouer à chaque département sa part des ressources limitées de la faculté.
2. *Promotion et permanence des professeurs:*  
Le doyen est très efficace pour appuyer les professeurs qui méritent une promotion ou la permanence d'emploi et pour obtenir l'appui des différents comités décisionnels à l'intérieur et à l'extérieur de sa faculté.
3. *Détermination des objectifs et des priorités à long terme du département et de la faculté:*  
Le doyen est efficace pour développer des plans à long terme pour sa faculté.

Après avoir exposé la méthodologie suivie dans cette recherche, nous allons examiner les principaux résultats.

## RÉSULTATS ET DISCUSSION

### Hypothèses testées au niveau des professeurs

Il s'agit donc d'examiner les relations qui existent entre les méthodes de gestion de conflit et l'efficacité administrative des doyens telles que perçues par les professeurs. Avant de passer au test proprement dit de ces hypothèses, il est intéressant de considérer dans le Tableau 1, quelques statistiques descriptives sur l'emploi des méthodes de gestion de conflit telles que perçues par les professeurs. Une analyse de variance nous révèle que les doyens sont perçus comme faisant usage des méthodes de gestion de conflit dans l'ordre décroissant suivant: (1) Compromis, (2) Accommodation, (3) Contrainte, (4) Résolution de problème, (5) Fuite.

**Tableau 1**  
**Utilisation des méthodes de gestion de conflit des doyens**  
**telles que perçues par les professeurs (N = 660)**

<i>Méthodes</i>	<i>Rang</i>	<i>Moyenne</i> <i>(maximum: 4)</i>	<i>Écart-type</i>
Fuite	5	1.612	1.307
Accommodation	2	2.369	1.113
Compromis	1	2.530	1.125
Contrainte	3	2.137	1.227
Résolution de problème	4	2.011	1.2707

En ce qui concerne les relations entre méthodes de gestion de conflit et efficacité, une corrélation de Pearson donne les résultats du Tableau 2.

Tableau 2

**Corrélations de Pearson entre méthodes de gestion de conflit  
et efficacité managériale des doyens telles que perçues par les professeurs**

<i>Méthodes</i>	<i>Fuite</i>	<i>Accomodation</i>	<i>Compromis</i>	<i>Contrainte</i>	<i>Résolution de problème</i>
Efficacité managériale des doyens	-.18	.37	.38	-.14	.40

Tous les coefficients sont significatifs à  $p < .001$ .

L'hypothèse 1 affirme qu'il y a une relation positive significative entre Résolution de problème et efficacité. Une corrélation modérément forte de .40 ( $p < .001$ ) entre les deux variables permet d'accepter cette hypothèse. L'hypothèse 2 affirme qu'il y a une relation négative significative entre Contrainte et efficacité. Une corrélation faible de  $-.14$  mais significative ( $p < .001$ ) entre les deux variables permet d'accepter cette hypothèse. L'hypothèse 3 affirme qu'il n'y a aucune relation significative entre Compromis et efficacité. Une corrélation modérément forte de .38 ( $p < .001$ ) entre les deux variables nous oblige à rejeter cette hypothèse. L'hypothèse 4 affirme qu'il n'y a aucune relation significative entre Accommodation et efficacité. Une corrélation modérément forte de .37 ( $p < .001$ ) entre les deux variables nous oblige à rejeter cette hypothèse. L'hypothèse 5 affirme qu'il y a une relation négative significative entre Fuite et efficacité. Une corrélation faible de  $-.18$  mais significative ( $p < .001$ ) entre les deux variables permet d'accepter cette hypothèse.

En résumé, trois hypothèses ont été acceptées et deux rejetées. Les résultats obtenus pour la Résolution de problème, la Contrainte et la Fuite sont en accord avec les résultats de recherche récents sur la gestion de conflit. Les résultats pour le Compromis et l'Accommodation ne sont pas conformes à ce que l'on attendait puisque ces styles sont considérés comme efficaces par les professeurs. On peut expliquer ces résultats surprenants par les dimensions professionnelles qui caractérisent l'organisation universitaire et par la nature spécifique de la fonction de doyen. Dans ce contexte de collégialité, de prise de décision démocratique où le concept d'autorité n'est pas populaire, des styles coopératifs comme le Compromis et l'Accommodation sont jugés appropriés et efficaces par les professeurs. Nous allons voir dans la prochaine section ce que les directeurs de département pensent de l'efficacité des méthodes de gestion de conflit de leur doyen.

### Hypothèses testées au niveau des directeurs de département

On se souviendra que les directeurs de département avaient à décrire leur doyen dans des domaines de conflit spécifiques, tant du point de vue de la méthode employée que de l'efficacité du doyen dans ce domaine.

En ce qui concerne l'allocation des budgets départementaux, les doyens sont perçus comme utilisant, par ordre décroissant de fréquence: (1) le Compromis, (2) la Contrainte, l'Accommodation, la Résolution de problème et finalement (3) la Fuite. En ce qui concerne les conflits qui peuvent surgir dans le domaine des promotions et de la permanence d'emploi des professeurs, les doyens sont perçus comme utilisant, par ordre décroissant de fréquence: (1) la Résolution de problème, (2) la Contrainte et le Compromis, (3) l'Accommodation, (4) la Fuite. Enfin, en ce qui concerne les conflits qui peuvent apparaître dans le domaine de la détermination des objectifs et des priorités à long terme des départements et de la faculté, les doyens sont perçus comme utilisant, par ordre décroissant: (1) le Compromis, la Résolution de problème, l'Accommodation, la Contrainte et (2) la Fuite.

Le Tableau 3 montre les corrélations de Pearson entre les méthodes de gestion de conflit et l'efficacité perçue des doyens dans les trois domaines de conflit spécifiques.

**Tableau 3**  
**Corrélations de Pearson entre méthodes de gestion de conflit**  
**et efficacité perçue des doyens dans trois domaines de conflit spécifiques**  
 (N = 125)

<i>Méthodes</i>	<i>Fuite</i>	<i>Accommodation</i>	<i>Compromis</i>	<i>Contrainte</i>	<i>Résolution de problème</i>
Efficacité dans:					
a) allocation des budgets	-.28 (p < .001)	-.01 (p < .48)	.05 (p < .29)	.11 (p < .10)	.55 (p < .001)
b) allocation et permanence	-.29 (p < .001)	-.01 (p < .46)	.06 (p < .28)	.09 (p < .16)	.45 (p < .001)
c) objectifs à long terme	-.31 (p < .001)	.07 (p < .23)	.08 (p < .20)	.23 (p < .01)	.49 (p < .001)

D'après le Tableau 3, on voit que la méthode la plus efficace, telle que perçue par les directeurs de département, est sans aucun doute la Résolution de problème. La corrélation est forte (entre .45 et .55) et significative. La deuxième méthode la plus efficace, selon les directeurs de département, est la Contrainte avec une corrélation variant entre .09 et .23. L'Accommodation et le Compromis sont perçus par les directeurs de département comme n'ayant aucune relation avec l'efficacité puisque les corrélations sont presque nulles (entre  $-.01$  et  $.08$ ). Enfin, la Fuite est considérée par les directeurs de département comme une méthode modérément inefficace puisque les corrélations varient entre  $-.28$  et  $-.31$ .

Les résultats obtenus avec les directeurs de département dans les trois cas permettent de se prononcer sur les hypothèses de recherche. L'hypothèse 1 qui affirme qu'il y a une relation positive significative entre Résolution de problème et efficacité peut être acceptée. L'hypothèse 2 qui affirme qu'il y a une relation négative significative entre Contrainte et efficacité peut être rejetée. L'hypothèse 3 qui affirme qu'il n'y a aucune relation significative entre Compromis et efficacité peut être acceptée. L'hypothèse 4 qui affirme qu'il n'y a aucune relation significative entre Accommodation et efficacité peut être acceptée. L'hypothèse 5 qui affirme qu'il y a une relation négative significative entre Fuite et efficacité peut être acceptée.

On peut conclure que les résultats obtenus avec les directeurs de département sont conformes à la littérature et à la recherche sur la gestion des conflits principalement en ce qui a trait à la Résolution de problème, le Compromis, l'Accommodation et la Fuite. Les résultats concernant la Contrainte, considérée par les directeurs de département comme légèrement efficace, contredisent les travaux de Burke et donnent raison à Lawrence et Lorsch qui soutiennent que la Contrainte peut être une méthode de gestion de conflit intéressante pour suppléer à la Résolution de problème. Ainsi donc, la Contrainte qui s'appuie sur le pouvoir ou les connaissances détenues par une personne peut être une méthode raisonnablement efficace pour gérer les conflits lorsqu'il n'est pas possible d'utiliser la Résolution de problème.

## CONCLUSIONS ET IMPLICATIONS

### Conclusions et implications pour la théorie en gestion des conflits

Il apparaît clairement que la Résolution de problème est perçue par les directeurs de département et les professeurs comme la meilleure méthode pour gérer les conflits interpersonnels. Les résultats de cette étude suppor-



tent donc la théorie et la recherche en gestion des conflits. La Contrainte, rappelons-le, est considérée par certains chercheurs comme inefficace (Burke) et par d'autres comme un style nécessaire à l'efficacité des organisations (Lawrence et Lorsch). Les résultats de notre recherche donnent raison aux deux parties. La Contrainte utilisée en tant que style global et dominant est perçue comme inefficace par les professeurs. La Contrainte utilisée ponctuellement dans des domaines spécifiques est perçue comme légèrement efficace par les directeurs de département.

Les spécialistes en gestion de conflit ont des avis partagés en ce qui concerne le Compromis et son efficacité. Certains chercheurs comme Filley (1975) classifie le Compromis dans les stratégies où les deux parties sont perdantes (*lose-lose strategies*), par conséquent comme une méthode inefficace. D'autres chercheurs considèrent que le Compromis est d'efficacité neutre (ni efficace, ni inefficace) et qu'il représente une stratégie de rechange intéressante pouvant remplacer la Résolution de problème lorsque l'utilisation de cette méthode n'est pas possible. Les résultats de notre recherche supportent ce dernier point de vue. Les professeurs perçoivent le Compromis comme modérément efficace lorsqu'il est utilisé comme un style global de gestion de conflit. Les directeurs de département perçoivent ce style comme neutre lorsqu'employé ponctuellement dans des domaines spécifiques.

L'Accommodation est généralement considérée comme une stratégie où les deux parties sortent perdantes du conflit (*lose-lose strategy*). Les travaux de Lawrence et Lorsch illustrent ce point de vue. Burke, cependant, rapporte des résultats de recherche plus nuancés selon lesquels la relation entre Accommodation et efficacité est inconsistante, parfois positive, parfois négative. Les résultats de cette étude supportent ce dernier point de vue. Les professeurs perçoivent l'Accommodation comme modérément efficace lorsqu'elle est employée comme un style global de gestion de conflit. Les directeurs de département, cependant, considèrent l'Accommodation comme un style neutre voire même légèrement inefficace lorsqu'elle est utilisée dans des domaines spécifiques. Les spécialistes en gestion de conflit sont unanimes en ce qui concerne la Fuite. C'est une stratégie inefficace. Les résultats de notre étude confirment ce point de vue. Les professeurs perçoivent la Fuite comme inefficace lorsqu'elle est employée comme un style global de gestion de conflit. De la même façon, les directeurs de département perçoivent la Fuite comme un style inefficace lorsqu'elle est utilisée dans des domaines spécifiques.

À la lumière de l'expérience acquise dans cette recherche, l'auteur pense que d'autres approches méthodologiques devraient être utilisées pour étudier l'efficacité des différentes méthodes de gestion de conflit. La cueil-

lette de données par questionnaire présente de nombreux avantages mais aussi des limitations importantes. Les recherches futures devraient aller au-delà des perceptions mesurées sur des échelles de Likert et se rapprocher de la réalité organisationnelle par des techniques plus cliniques comme l'entrevue en profondeur et l'étude de cas. Ces approches plus qualitatives devraient fournir des perspectives nouvelles et plus riches sur la gestion des conflits et sur certains styles controversés comme la Contrainte, le Compromis et l'Accommodation.

Il apparaît également à l'auteur que l'élaboration d'une théorie contingente de gestion des conflits constitue un axe de recherche très prometteur pour le futur. Comme le soulignent Thomas *et al.* (1978), il s'agit de répertorier les situations spécifiques dans lesquelles les différents styles de gestion de conflit sont efficaces. L'expérience de Fiedler (1967) avec sa théorie contingente du leadership nous montre cependant que c'est une oeuvre de longue haleine qui présente de nombreux aléas.

#### **Conclusions et implications pour la pratique administrative**

Les données statistiques, les commentaires écrits sur les questionnaires ainsi que les entrevues menées avec les principaux sujets de la recherche (doyens, directeurs de département, professeurs) convergent tous vers un même point. La gestion des conflits constitue une activité importante de l'administrateur qui opère dans un environnement où les ressources physiques, humaines et financières sont limitées. L'administrateur, lorsque confronté à une situation conflictuelle, devrait être conscient du fait que certains styles sont plus efficaces que d'autres et adapter ses comportements en conséquence.

Il ressort également de cette étude que l'habileté à gérer les conflits devrait être un des critères majeurs à considérer par les personnes impliquées dans la sélection et la promotion des administrateurs. En effet, la connaissance et l'utilisation des différentes méthodes de gestion de conflit permettent à l'administrateur d'augmenter son efficacité personnelle et par là, l'efficacité de son organisation.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

- BALDRIDGE, J. Victor, *Power and Conflict in the University*, New York, John Wiley and Sons, 1971.
- BLAKE, Robert R. and Jane Srigley MOUTON, *The Managerial Grid*, Houston, Gulf Publishing Company, 1964.

- BURKE, Ronald J., "Methods of Resolving Superior-Subordinate Conflict: The Constructive Use of Subordinate Differences and Disagreements", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 5, 1970, pp. 393-411.
- COSER, Lewis, A., *The Functions of Social Conflict*, New York, The Free Press, 1956.
- COUNCIL OF ONTARIO UNIVERSITIES, *An Uncertain Future*, Toronto, Ontario, 1979.
- DILL, William R., *The Deanship: An Unstable Craft*, Working Paper no. 76-16, Graduate School of Business Administration, New York University, 1976.
- DEUTSCH, Morton, "Conflict: Productive and Destructive", *Journal of Social Issues*, Vol. 25, 1969, pp. 7-41.
- FELTNER, Bill D. and David R. GOODSSELL, "The Academic Dean and Conflict Management", *Journal of Higher Education*, Vol. 43, 1972, pp. 692-701.
- FIEDLER, Fred E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw-Hill, 1967.
- FILLEY, Alan C., *Interpersonal Conflict Resolution*, Glenview, Illinois, Scott Foresman and Company, 1975.
- FINK, C.F., "Some Conceptual Difficulties in the Theory of Social Conflict", *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 12, 1968, pp. 412-460.
- GARNIER, Bernard, *The Impact of Conflict Handling Modes of Academic Deans on their Perceived Managerial Effectiveness: An Empirical Study in Selected Canadian Universities*, Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Western Ontario, 1980.
- KAHN, Robert and Elise BOULDING, *Power and Conflict in Organizations*, New York, Basic Books, 1964.
- LAWRENCE, Paul R. and Jay W. LORSCH, *Organization and Environment*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1969.
- LIKERT, Rensis and Jane Gibson LIKERT, *New Ways of Managing Conflict*, New York, McGraw-Hill, 1976.
- MARCH, J.G. and Herbert A. SIMON, *Organizations*, New York, John Wiley and Sons, 1958.
- METCALF, H.C. and L. URWICK, *From Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follet*, Reprinted in *The Managerial Mind* by C.E. Summer and J.J. O'Connell, Third Edition, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1973.
- MINTZBERG, Henry, *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1979.
- MORSE, John J. and Francis R. WAGNER, "Measuring the Process of Managerial Effectiveness", *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 1, 1978, pp. 23-35.
- MORSE, John, *Measuring the Process of Managerial Effectiveness*, Working Paper No. 78-2, Graduate School of Management, University of California, Los Angeles, 1978.
- PERROW, Charles, *Complex Organizations*, Glenview, Illinois, Scott, Foresman and Company, 1972.
- PONDY, Louis R., "Organizational Conflicts: Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, 1967, pp. 296-320.
- RENWICK, Patricia, "Perception and Management of Superior-Subordinate Conflict", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13, 1975, pp. 444-456.
- RENWICK, Patricia, "Impact of Topic and Source of Disagreement on Conflict Management", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 14, 1975, pp. 416-425.
- ROBBINS, Stephen P., *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1974.
- ROBBINS, Stephen P., "Conflict Management and Conflict Resolution Are Not Synonymous Terms", *California Management Review*, Vol. 21, No. 2, 1978, pp. 67-74.
- SCHMIDT, Stuart and Thomas KOCHAN, "Conflict: Toward Conceptual Clarity", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, 1972, pp. 359-370.

SHERIF, Muzafer, *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment*, The University of Oklahoma, 1961.

THOMAS, Kenneth W., "Conflict and Conflict Management", in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Martin D. Dunnette, Editor, Chicago, Rand McNally, 1976, pp. 889-935.

THOMAS, Kenneth W., JAMIESON, David W. and R. Kenneth MOORE, "Conflict and Collaboration: Some Concluding Observations", *California Management Review*, Vol. 21, No. 2, 1978, pp. 91-95.

WALTON, Richard E. and John M. DUTTON, "The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No. 1, 1969, pp. 73-84.

### *Managing Interpersonal Conflict in the University Sphere*

This study is based on three models, those of: Pondy, Blake and Mouton, and Thomas. The author particularly refers to the five main methods or strategies for managing interpersonal conflict developed by Blake and Mouton.

The subject of the article is the university dean. It examines his efforts at management of conflicts with department directors and teaching staff, and their effectiveness. The sample includes five Ontario universities of average size, and five deans on each campus, representing various disciplines and professional faculties. Interviews were conducted with them, and a questionnaire was sent to all department directors concerned.

Five hypotheses were developed along the lines of Blake and Mouton methods/strategies for managing interpersonal conflict, each related also to efficiency.

As far as results are concerned, "problem solving" is perceived for example, by department directors as the best method used by deans to manage interpersonal conflict. However, this is not the style used by most deans.

"Forcing" used in a general way in conflict management are seen as inefficient by teaching staff. However, periodic constraint in specific areas is considered slightly effective by department directors.

Professors see "compromising" as moderately effective when used as an overall style of conflict management. Department directors interpret this style as "neutral" efficiency when used in specific areas. According to department heads and professors, this is the style most frequently used.

"Smoothing" is considered moderately effective when used as a general style of conflict management by professors, while department heads see it as neutral or slightly ineffective when used in specific areas.

Concerning Blake and Mouton's last category, "avoiding" professors deem this style ineffective when used as an overall style of conflict management, whereas department heads see it as ineffective when used in specific areas.

This article has both theoretical and practical implications. Concerning the latter, the university administrator confronted by such situations should be in a position to evaluate the alternatives open to him, and the ability to function in conflict management should be an important factor in the minds of people involved in the selection and promotion of administrators.



Approvisionnement et Services  
Canada

Centre d'édition du  
gouvernement du Canada

L'hon. Jean-Jacques Blais  
ministre

Supply and Services  
Canada

Canadian Government  
Publishing Centre

The Hon. Jean-Jacques Blais  
Minister

## COMMENT SE PROCURER LES DOCUMENTS PARLEMENTAIRES ET JUDICIAIRES DU GOUVERNEMENT DU CANADA?

- Lois - règlements - modifications aux lois et règlements
- Débats de la Chambre des Communes - Débats du Sénat
- Projets de lois (bills) Sénat et Chambre des Communes
- Procès-verbaux - Chambre des Communes (Hansard) - Sénat
- Procès-verbaux et témoignages des comités parlementaires
- Arrêts de la Cour suprême du Canada - de la Cour fédérale du Canada

On peut se procurer chez l'un de nos agents libraires agréés spécialisés pour la vente des documents parlementaires et judiciaires:

### Région métropolitaine de Montréal

#### Wilson et Laffleur (limitée)

39 ouest, rue Notre-Dame  
Montréal (Québec)  
H2Y 1S5  
téléphone: (514) 288-7153

### Région de la Capitale nationale

#### Centre d'édition du gouvernement du Canada

service des commandes postales - Hull (Québec) K1A 0S9  
téléphone: aucun appel à frais virés  
commandes: (819) 994-3475 - renseignements (819) 997-5362

Les commandes au CEGC sont payables à l'avance par chèque ou mandat fait à l'ordre du Receveur général du Canada. Aucun retour n'est accepté.

Les documents parlementaires et judiciaires sont également disponibles par l'entremise des agents libraires agréés pour la vente des publications du gouvernement du Canada et autres librairies.

### Région métropolitaine de Québec

#### Librairie Laliberté Inc.

Centre d'achats Innovation  
2360, chemin Sainte Foy  
Sainte-Foy (Québec) G1V 4H2  
téléphone: (418) 658-3640