

La gestion de conflits

1. Quelles définitions ?

Violence : la violence est un comportement qui vise à faire mal à une autre personne.

La violence physique : coup de poing, coup de pied, coup de boule, etc.

La violence verbale : les injures qui peuvent faire aussi mal que la violence physique.

La violence psychologique : exclusion, paroles qui rabaissent ou qui humilient. Quand il y a répétition systématique, la violence psychologique prend la forme d'un harcèlement moral. On le trouve en particulier dans le phénomène de l'enfant bouc émissaire ou souffre douleur.

Conflit : Étymologie du latin conflictus = choc, rencontre d'éléments, de sentiments contraires qui s'opposent.

Le conflit est le processus dynamique qui se déroule à partir d'une opposition de besoins, de désirs, d'intérêts ou de valeurs entre deux ou plusieurs personnes. Au départ, il y a une situation « problème » qu'on appelle une situation conflictuelle. Elle engendre un risque réel d'affrontement violent.

Le conflit fait partie de notre quotidien, il est une forme des interactions humaines. Il est souvent un signe invitant à prendre en compte :

- l'expression d'un besoin
- l'expression d'une conviction
- la manifestation d'un problème à résoudre

Il peut prendre des formes très discrètes (retrait, absence, éloignement, ...) comme il peut prendre des formes violentes (injures, coups,....) .

Le conflit peut être positif : Les conflits sont inévitables dans les relations humaines car ils sont l'expression d'une confrontation des besoins, des intérêts, des valeurs mais ils sont aussi indispensables au développement de l'enfant. Beaucoup d'auteurs (Freud, Wallon, Piaget) ont souligné l'importance du conflit dans la construction de l'identité car c'est au travers de la relation conflictuelle que l'enfant va faire l'expérience d'autrui et découvrir son individualité. « Grandir c'est donc entrer en conflit », à condition qu'une issue positive soit trouvée.

Pourquoi une multiplication de conflits, à quoi est-ce dû ? Pour **Philippe Meirieu**, les problèmes rencontrés par l'école, s'expliquent par l'effritement de la plupart des institutions traditionnelles de socialisation (famille, religion, associations), qui n'apprennent plus aux enfants les contraintes
Isabelle Dieulle et Karine Sonn CPC Maromme 2017-2018

de la vie en collectivité. Ainsi, les enfants qui arrivent à l'école n'ont pas construit la Loi, ni intégré les comportements socialement acceptables et ne connaissent que l'immédiateté de l'impulsion.

Ces enfants sont incapables de supporter la frustration, de maîtriser leur colère, de coopérer, de partager, ils ne savent pas traiter leurs pairs avec respect ni réagir aux conflits autrement que par la violence. Cela se traduit à l'école par la multiplication des incivilités, insultes, moqueries, coups, bousculades.

2. Quels sont les conflits qu'un enseignant peut être amené à gérer ? un directeur, un maître E... Quelles sont les situations de conflits les plus courantes que l'on rencontre dans les écoles ? Sans précision du contenu

→ La famille, l'élève, le groupe, le collègue, le directeur, l'institution, l'atsem, la mairie, soi-même.

La position particulière du directeur : De par sa position à l'interface de multiples acteurs (parents d'élèves ; collègues enseignants ; élus ; services de la ville ; associations...) Il se voit régulièrement aux avant-postes s'agissant de la gestion de conflits.

→ **avec une famille, un élève, un groupe, un collègue, l'institution, lui-même ? (typologie de C. Moore)**

Le conflit interpersonnel (relationnel) : parents/professeurs ; professeurs entre eux ; directeur/parents ; directeur/collègue ; directeur/mairie, enseignant/atsem, enseignant/intervenant extérieur... Points de vue divergent sur une même problématique. Pour le résoudre, il faut permettre de contrôler les expressions des émotions, clarifier les perceptions et construire des perceptions positives, améliorer la quantité et la qualité de la communication.

Le conflit portant sur la définition d'une zone de pouvoir (structurel) : parents/professeurs ; professeurs entre eux ; directeur/parents ; directeur/collègue ; directeur/mairie... Désaccord sur les responsabilités de chacun (jonction dans scolaire/périscolaire par exemple). Pour le résoudre, il faut redistribuer le contrôle, le pouvoir, l'autorité ; établir un juste et mutuel processus décisionnel, modifier les moyens d'influence des parties ou l'environnement physique, temporel...

Le conflit de valeurs (conflits liés à la défense de valeurs différentes, à évaluation différentes de la situation) : parents/professeurs ; professeurs entre eux ; directeur/parents ; directeur/collègue ; directeur/mairie... Points de vue différents/Opinions différentes/culture différentes (professionnelles, politique, religieuse : piscine...) Pour le résoudre, il faut permettre aux parties d'être en accord ou en désaccord, établir les critères d'évaluation d'idées ou de comportement, rechercher des objectifs partagés par les deux parties, déterminer ce qui permettrait de définir le problème autrement qu'en terme de valeur.

Le conflit factuel : Issu d'un fait qui donne lieu à une divergence : acte manqué, information non faite ou mal passée, propos ou acte considéré comme agressif. (Mails non reçus/redistribués/photocopie qui ne fonctionne après le passage d'un tel..., sors en retard de façon régulière) Pour le résoudre, il faut parvenir à un accord sur le fait, le recueil d'informations, définir les critères communs pour évaluer ces données.

Le conflit d'intérêts : Issu de divergence entre ce qui est visé par les différents acteurs, désaccord sur le produit d'une action, ce sur qui en sera retiré. (kermesse pour la mairie ? pour l'école ? pour les parents ?) Pour le résoudre, il faut se concentrer sur les intérêts et pas sur les positions, rechercher des critères objectifs, rechercher des moyens pour accroître les ressources ou les options, développer des solutions comportant un bénéfice mutuel.

Le conflit portant sur l'organisation lorsque celle-ci n'est pas clairement définie. (Comment procéder pour l'organisation du spectacle de fin d'année par exemple, qui fait quoi ?)

3 . Quelles remédiations sont à votre disposition ?

- Un protocole de gestion de conflits

Savoir gérer les conflits auxquels vous expose votre quotidien d'enseignant ne peut que faciliter vos missions. Dans tous les cas, il n'existe pas de recette miracle pour gérer un conflit. Donner des clés pour décrypter certaines situations.

Avant la rencontre

a) Identifier les autres / se connaître soi même

Au sein de l'équipe pédagogique, parmi les parents d'élèves pour ne citer que les deux catégories d'interlocuteurs les plus fréquents des enseignants, il est clair que chacun possède sa manière de voir les choses et de réagir. Il apparaît dès lors impossible, lorsqu'un conflit éclate, d'espérer « ressortir » toujours la même et unique solution miracle pour le gérer. **La gestion d'un conflit doit donc s'adapter à chaque type de personnalité.**

b) L'importance du non verbal

Cf. L'[extrait Amadeus](#) (durée : 2'45) projeté du film *Amadeus* de Milos Forman a permis de mettre en lumière l'importance de la communication non verbale au cours d'une réunion (sourires en coin, apartés, ironie, obséquiosité, manifestations diverses de contentement ou de mécontentement). Il a montré également comment les luttes d'influence au cours d'un débat, peuvent aboutir à la victoire d'un seul (Mozart), donc à une mauvaise victoire, car susceptible de perpétuer le conflit.

Plus de la moitié de la communication est fondée sur le non-verbal (*le regard, la gestuelle, la tenue vestimentaire, les expressions du visage, la façon d'entrer dans votre bureau...*) sont autant de messages que vous adressez vos interlocuteurs. Vis-à-vis d'eux-mêmes, vous vous trouvez dans la même situation. Vous êtes « décrypté » à l'aune d'indicateurs non verbaux qu'émet votre personne. Plus votre interlocuteur est en colère, plus son visage exprime l'agacement, plus il importe de se montrer affable et calme. Attention, toutefois, le calme peut fort bien aggraver la colère de votre interlocuteur s'il est perçu, par exemple, comme ironique, donc offensant. Il est nécessaire, dans ce cas, de rassurer ce dernier. En cas d'impossibilité, reporter, si cela est possible, l'entretien.

Le protocole proposé

- **Le fond** (ce que vous dites) **comme la forme** (la manière dont vous le dites) **sont essentiels, ainsi que le contexte** (où je le dis)
- **LE CADRE : Sauf cas de force majeure, ne pas accepter d'entretien réclamé sur le champ à la grille de l'école.** Préciser à l'interlocuteur que vous allez lui proposer une date et une heure par écrit. Lui demander ses possibilités en matière de créneau horaire. Si la personne vous semble très énervée, prévoir de la recevoir en présence d'un autre collègue.
- **Préparer cet entretien.** Il peut arriver que la colère exprimée par votre interlocuteur, quel qu'il soit, (par écrit ou par oral) se fonde sur des éléments objectifs. Il va s'agir de cerner le problème ou le dysfonctionnement et de réfléchir à une solution acceptable par tous, qui autorise la sortie de « crise ». Si les reproches sont infondés, il est tout aussi important de se préparer à donner une réponse technique.
- **LES FAITS :** Chacun s'exprime, explique objectivement ce qui s'est passé. Pendant l'entretien de médiation, **donner d'abord la parole à la personne en opposition** (surtout si elle est énervée) et attendre qu'elle ait terminé sans la contrer. Lorsqu'elle a dit tout ce qu'elle avait à dire (ce qui peut être très long parfois) reprendre point par point les éléments de son intervention notés sur une feuille. Cela lui donne l'assurance d'avoir été bien écoutée. Ne pas hésiter à reformuler les propos voire à poser des questions. Exprimer calmement votre analyse de la situation. Décrire les faits, expliquer sur quoi porte le désaccord, proposer des solutions. En somme présenter une perspective positive.
- **LES SENTIMENTS :** Chacun dit ce qu'il ressent par rapport à ce qui s'est passé. Dans tous les cas il va s'agir (même au plus fort d'une « tempête ») de conserver une attitude respectueuse envers la personne (ou le groupe) en opposition. S'il apparaît difficile de s'entendre complètement, la recherche d'un compromis satisfaisant (c'est-à-dire tenant compte des points de vue opposés) doit être l'objectif.
- **LES BESOINS :** Chacun exprime les besoins fondamentaux correspondant à ce qu'il ressent (ex la peur indique le besoin de sécurité)
- **LA RECHERCHE DE SOLUTIONS :** On imagine ensemble un grand nombre de solutions envisageables (sans les évaluer)
- **LE CHOIX DE LA SOLUTION :** On choisit celle qui répond le mieux à tous les besoins des protagonistes
- **L'ACCORD :** On précise ce que chacun doit faire pour résoudre la situation conflictuelle.

D'autres conseils

- Parler à l'indicatif
- S'il y a conflit, une confrontation est nécessaire. Celle-ci doit permettre la recherche coopérative de solutions satisfaisantes pour les deux parties. Permettre aux parties d'être en accord ou en désaccord, établir les critères d'évaluation d'idées ou de comportement, rechercher des objectifs partagés par les deux parties, déterminer ce qui permettrait de définir le problème autrement qu'en terme de valeur.

- Permettre de contrôler les expressions des émotions, clarifier les perceptions et construire des perceptions positives, améliorer la quantité et la qualité de la communication.
- Redistribuer le contrôle, le pouvoir, l'autorité ; établir un juste et mutuel processus décisionnel, modifier les moyens d'influence des parties ou l'environnement physique, temporel
- Se concentrer sur les intérêts et pas sur les positions, rechercher des critères objectifs, rechercher des moyens pour accroître les ressources ou les options, développer des solutions comportant un bénéfice mutuel.
- **Selon l'attitude des protagonistes d'une situation, on peut aller vers un blocage ou vers une résolution. Il faut savoir identifier ces comportements.**

○ Vers le blocage	○ Vers la résolution
○ Le subjectif	○ L'objectif
○ L'agressivité et les débordements de langage (emploi de l'argot ou injures)	○ Un comportement serein accompagné de l'emploi d'un langage correct et respectueux
○ Refuser la discussion, l'écoute. Se réfugier dans un monologue sans écoute, se focaliser sur un point, se répéter, se placer en situation d'impatience ou d'urgence...	○ Une attitude d'écoute attentive et un véritable échange, se donner du temps, sans s'enfermer dans la discussion. Être clair, se montrer professionnel. Rechercher des solutions communes.
○ Aggraver le problème présenté	○ Dédramatiser la situation (sans la nier) avec éventuellement une pointe d'humour.
○ Nier le problème	○ Prendre en compte le problème exposé et le reformuler pour vérifier qu'il a bien été compris.
○ Absence d'éléments objectifs	○ Amener des éléments concrets (lois, réglementation...)
○ Trop d'assurance ou trop d'autorité	○ Ouverture, compréhension. Être à priori ouvert et accueillant, disponible
○ Laisser venir	○ Anticiper un maximum

En cas de situation difficilement gérable au niveau de l'école, prendre contact avec L'IEN.

Lors du protocole, toujours avoir un témoin, différer la prise de contact si possible, donner la parole à chacun des protagonistes, laisser-les s'exprimer chacun leur tour, valoriser leur parole, prendre des notes. Vigilance sur la posture, la gestuelle, le regard... (place du non verbal)

4. D'autres outils possibles pour des conflits en classe

- Médiation entre pairs,
- Les 5 C de la règle
- Le cahier de conflits
- le cahier de rencontres

1 La médiation scolaire

Il est donc primordial de leur proposer des dispositifs d'échange et de partage, des médiations. Par « média » entendons « tout ce qui peut se mettre entre, faire distance, réguler la distance » : cela peut être l'espace, le temps, la loi, la parole ou une tierce personne.

C'est un processus coopératif qui facilite la résolution d'un conflit. Le médiateur aide à recréer des liens, établir une communication. Ni juge, ni arbitre, : écoute et fait émerger des solutions

2 Les 5C :

Clares: Les règles sont-elles énoncées dans un vocabulaire clair et précis par tous ?

Concrètes : Les règles sont-elles décrites en comportement observables et mesurables ?

Constantes: Les règles sont-elles appliquées de la même manière selon l'humeur de l'adulte ou selon l'enfant à qui elles s'adressent ?

Congruentes : Sont-elles mises en pratique par les personnes qui les ont édictées ?

Conséquentes : Une sanction est-elle prévue suite à la transgression d'une règle ?

3 Le cahier de conflits

Il s'agit d'un cahier, libre d'accès, dans lequel un enfant gêné ou agressé écrit à son agresseur ou gêneur en exposant ses griefs. Il met son nom, date et signe et va déposer le cahier sur le bureau de son antagoniste. Ce dernier, s'il reconnaît les faits, doit présenter ses excuses ou sinon, il doit se justifier. Il signe ensuite sa réponse. Les élèves engagent leur parole. Ils ne peuvent se servir du cahier que pour rapporter un fait qui les concerne directement : les calomnies et dénonciations sont exclues. L'objectif est d'amener les enfants à reconnaître puis à réparer les torts causés aux autres par la présentation d'excuses ou à négocier pour trouver un compromis acceptable pour les deux parties en conflit. **Passer par une écriture « vivante » pour prendre de la distance :**

Autres : La boîte à soucis, la brigade pacifique, le kiosque, acti-midi : même principe que jeunes officiels USEP...