

Apprendre des conflits

*5 IDÉES REÇUES À DÉCONSTRUIRE POUR UN
CLIMAT SCOLAIRE APAISÉ*

Résumé de la publication

Les problèmes relationnels sont inhérents à la nature humaine et à la dynamique des relations. Vivre ensemble et communiquer : cela s'apprend et se travaille au jour le jour. Cependant, le conflit est souvent vécu dans la souffrance empêchant la relation de progresser et les parties prenantes de s'épanouir. C'est pourquoi il est souvent nécessaire de le réguler et de le résoudre. A l'école comme ailleurs, les conflits peuvent miner les relations au sein de la communauté éducative. En tant que cadre, nous pouvons être à la fois partie prenante d'un conflit, médiateur d'un conflit entre des tiers ou « arbitre » dans un conseil de discipline par exemple : des rôles différents pour lesquels nous manquons parfois d'outillage et qui sont chargés de nombreuses idées reçues. Cette publication a pour objectif de déconstruire 5 idées reçues et de donner des clefs concrètes pour agir. En effet, comprendre les conflits permet généralement de mieux les prévenir et contribue à construire un climat éducatif et scolaire apaisé.

Auteurs et contributeurs (par ordre alphabétique)

- Catherine Becchetti-Bizot, médiatrice de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
- Benoît Becquart, inspecteur de l'éducation nationale
- Carine Carbonnaux, experte en ressources humaines et facilitatrice de processus en intelligence collective
- Yveline Diallo, pincipale
- Pascal Gille, proviseur
- Laurent Kauffmann, principal
- François-Xavier Kern, proviseur adjoint
- Carine Mallet, proviseure adjointe
- Marine Portex, docteur en psychologie cognitive

Fiches outils

- Fiche outil 1 - La méthode DESC
- Fiche outil 2 - Assertivité : 4 étapes pour savoir dire non
- Fiche outil 3 - DGrille d'analyse du conflit
- Fiche outil 4 - Test : mon mode préférentiel de résolution des conflits
- Fiche outil 5 - L'écoute active
- Fiche outil 6 - Mon cercle d'influence
- Fiche outil 7 - Les étapes de résolution d'un conflit
- Fiche outil 8 - La médiation

Sommaire

1

Un conflit est toujours négatif

p.4

2

Un conflit est toujours ouvert

p.10

3

Un conflit est avant tout un rapport de force avec un gagnant et un perdant

p.14

4

Le meilleur moyen de gérer un conflit est de l'éviter

p.19

5

Traiter un conflit prend beaucoup de temps

p.23

Introduction

Et si les premiers freins à l'acceptation et à la résolution des conflits étaient le fruit de nos idées reçues ? Comment regarder ces situations souvent génératrices d'affects négatifs comme un levier pour faire grandir la relation, renforcer la coopération et dynamiser les performances ? Et si nous pensions autrement pour faire autrement ?

Comme la bonne entente, les conflits sont constitutifs de toute relation humaine. Ils ne sont pas des erreurs de notre communication car il est aussi normal et banal de se disputer que de bien s'entendre : « les problèmes relationnels sont inhérents à la nature et à la dynamique d'une relation parce que vivre ensemble et communiquer, c'est compliqué et difficile »¹. Cependant, le conflit est souvent vécu comme un moment à éviter, car il peut empêcher la relation de progresser et d'être productive et les partenaires de s'épanouir. C'est pourquoi il est nécessaire de l'accepter comme un constituant "normal" d'une relation pour le réguler, le résoudre et le prévenir.

En tant qu'organisation humaine, nos établissements scolaires ne sont pas épargnés par les conflits. Les exigences de résultats, la multi-responsabilisation, un système scolaire très centralisé, une autorité limitée du chef d'établissement, des pratiques de coopération professionnelle pas toujours développées au sein des équipes éducatives (OCDE, 2014)² constituent, entre autres, des facteurs qui favorisent l'apparition de conflits entre élèves, parents, personnels scolaires, autorités.

Dans cette publication, nous avons souhaité nous concentrer spécifiquement sur les conflits entre adultes au sein des organisations scolaires. Ce sont des problématiques managériales au cœur de notre métier d'encadrant et face auxquelles nous nous sentons parfois peu armés. Or, le climat du « système » entre adultes (équipe éducative et institutionnelle) est un levier d'amélioration du climat scolaire.

Mieux comprendre ces conflits qui font partie de la vie quotidienne d'un établissement, d'une circonscription permet de se donner les moyens de :

- mieux y répondre ;
- mieux les prévenir ;
- mieux se prémunir de leurs impacts négatifs possibles dans la relation ;
- et de les considérer comme étant utiles pour développer une organisation apprenante au service de la réussite des élèves.

¹ Picard, D. & Marc, E. (2012). *Les conflits relationnels*. Paris : Presses Universitaires de France.

² OCDE (2014), Guide TALIS 2013 à l'intention des enseignants : Enquête internationale sur l'enseignement et l'apprentissage, TALIS, Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264216143-fr>

Un conflit est toujours négatif



Notre représentation du conflit se façonne progressivement de par notre culture et notre éducation. Nos expériences conflictuelles et les affects souvent négatifs qu'elles génèrent y participe également. Pourtant, le conflit a des potentialités positives qui sont souvent méconnues ou ignorées. Si nous regardions autrement nos conflits en y recherchant le rôle positif, les bénéfiques qu'ils peuvent aussi apporter à la relation, au fonctionnement du collectif et à l'efficacité personnelle ?

Vers une définition du conflit

La “mauvaise réputation” du conflit est étayée par sa définition dans le langage courant et dans la littérature scientifique. Dans le langage courant, elle repose sur des manifestations négatives : le terme conflit vient du latin *conflictus* qui renvoie au combat, à l'affrontement.

Dans la littérature scientifique, trois grands types de conflits sont distingués et portent chacun sur des aspects spécifiques³ :

- Le contenu et le résultat d'une tâche en cours = Le conflit de **tâche**
- La manière dont les tâches et les responsabilités sont réparties dans l'équipe = Le conflit de **processus**

La situation est au cœur du conflit et sa nature est tangible et observable.

- Le comportement ou les caractéristiques perçus d'un ou plusieurs membres de l'équipe = Le conflit de **relation**

Les indices qui permettent d'identifier qu'un conflit est avant tout relationnel sont la part des émotions, la récurrence du recours à un arbitre (enrôlement d'un tiers), la tendance à l'incrimination, les signaux de défiance, etc.

Les conflits de relation sont perçus comme négatifs, car ils témoignent d'une incompatibilité de buts ou d'intérêts⁴ qui exacerbent la difficulté de s'engager dans une gestion constructive de la situation, par le rapport de force et les enjeux de pouvoirs aussi induits. Les conflits de tâche n'impliquent pas forcément ce type de difficulté : je peux m'opposer à un collègue sur la manière de réaliser une tâche tout en partageant les mêmes buts et intérêts que lui.

³ de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 360-390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>

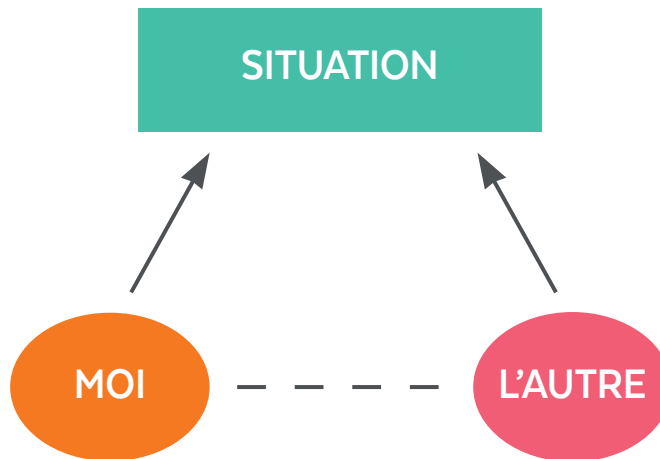
⁴ Tjosvold, D. (2006). Defining conflict and making choices about its management: Lighting the dark side of organizational life. *International Journal of Conflict Management, 17*(2), 87-95. <https://doi.org/10.1108/10444060610736585>

Dans cette publication, nous proposons de définir le conflit comme une **lecture dynamique de l'expression d'un écart (entre besoin et réalité, entre ambition et ressources)**. Cet écart, qui crée une tension, un antagonisme ouvre également des possibilités d'action. Le conflit peut ainsi avoir

une fonction utile et permettre un changement, la reconnaissance de la réalité et du système de pensée de l'autre et la structuration de nouvelles connaissances⁵. Ainsi, le conflit peut être regardé comme une ressource pour faire progresser les interactions.

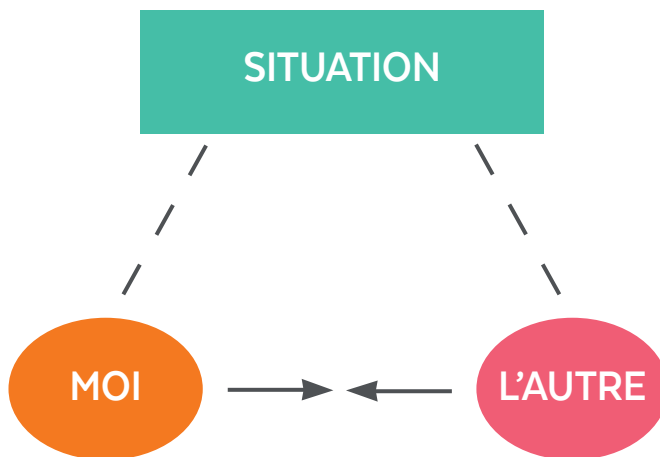
LE DIFFÉREND

(ou conflit de tâche/de processus)



L'AFFRONTEMENT

(ou conflit de relation)



Des potentialités positives et négatives

Si les facteurs de risques d'un conflit sont spontanément perçus, prendre le temps d'identifier les ressources qu'il offre peut permettre de s'engager plus activement dans sa résolution.

D'après la dernière méta-analyse en date sur les conflits intragroupes⁶, les conflits de tâche génèrent plutôt des conséquences positives sur la performance (cf. Éclairage scientifique) tandis que les conflits de relation ont davantage tendance à générer des effets négatifs.

En 2015, 6 % des saisines clôturées par les médiateurs de l'éducation nationale⁷ correspondaient à des demandes d'intervention dans des conflits relationnels. Ces conflits, face auxquels nous nous sentons le plus souvent démunis, ont une résonance émotionnelle forte, car ils sont générateurs d'affects négatifs menaçant pour le soi. Quand je me sens ainsi menacé, je peux faire preuve de rigidité à la fois sur le plan cognitif et

physique qui impactent négativement le travail en équipe par une rupture de la communication, des pratiques collaboratives et une distanciation par rapport au groupe.

Cependant, les conflits relationnels peuvent être nécessaires voire positifs s'ils sont éphémères. Ces derniers peuvent rendre compte d'une réalité ou d'une mise au point qui s'impose, face à une situation, dans l'évolution d'une relation.

Éclairage scientifique

Effet du type de conflit sur la flexibilité cognitive et la créativité (Carnevale & Probst, 1998)⁸.

Les personnes engagées dans un conflit de tâche sur un mode coopératif (sans conflit de relation) ont davantage tendance à concevoir plusieurs possibilités pour résoudre un problème et à être créatives dans leurs réponses comparativement à une situation de contrôle (sans conflit). À l'inverse, un conflit de tâche sur un mode compétitif (avec conflit de relation) est délétère pour la flexibilité cognitive et la créativité.

Il est nécessaire de mesurer la part relevant de l'objet du conflit, de la part relevant de la relation afin de le traiter de manière constructive.

Situation pratique

Je ne me sens pas respecté par cet enseignant qui ne me dit jamais bonjour quand il rentre dans la salle des professeurs. "Quel manque de savoir vivre ! Et il se plaint d'un manque de civilité de ses élèves". Je lui ai d'ailleurs fait remarquer qu'il était mal placé pour en parler. Il s'est mis en colère.

Parler de ce qui m'oppose à une personne permet d'éviter un transfert du conflit sur une autre situation et de faire comprendre à l'autre ce qui est important pour moi. Il peut, à cette occasion, donner son point de vue sur la situation et remettre en question mon jugement (ce n'est pas important pour lui, il ne fait pas attention et ne sait plus qui il a déjà vu dans la journée, il est concentré sur ce qu'il doit faire...)

⁵ Mugny, G., & Doise, W. (1978). Socio cognitive conflict and structure of individual and collective performances. *European journal of social psychology*, 8(2), 181-192.

⁶ de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>

⁷ Rapport 2015 du médiateur de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur (2015). Confiance et Bienveillance. Repéré à https://cache.media.education.gouv.fr/file/2016/15/9/Mediateur_Rapport_annuel_2015_577159.pdf

⁸ Carnevale, P. J., & Probst, T. M. (1998). Social values and social conflict in creative problem solving and categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1300-1309. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1300>

⁹ Thiel, C. E., Griffith, J. A., Hardy, J. H., Peterson, D. R., & Connelly, S. (2018). Let's Look at This Another Way: How Supervisors Can Help Subordinates Manage the Threat of Relationship Conflict. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 368-380. <https://doi.org/10.1177/1548051817750545>

Prendre en considération les émotions pour agir sur les conflits

Pourquoi les conflits relationnels, à l'instar des conflits de tâche, ont souvent des résonances négatives ? L'une des caractéristiques principales des conflits relationnels est la prédominance de l'émotionnel sur le rationnel. Le risque qu'un conflit dégénère augmente quand il devient difficile de prendre de la distance par rapport à ses émotions.

FAIT	OPINION	SENTIMENTS
L'élève arrive tous les jours en retard	Il n'arrive pas à se lever et n'a aucun intérêt pour mon cours	Je suis irrité et gêné par ce comportement et je ne me sens pas respecté
NON DISCUTABLE	DISCUTABLE	NON DISCUTABLE

Pour résoudre un conflit, il convient de prendre appui sur ses dimensions non discutables que sont les faits et les émotions afin d'établir une relation constructive dans la recherche de solution.

Lorsque notre cerveau émotionnel impose des réactions violentes, il y a peu ou pas d'empathie. La posture empathique nécessite un calme intérieur suffisant pour capter les signaux de l'autre. La température émotionnelle nous donne un indice sur nos besoins non satisfaits et la mesure de notre propre capacité à écouter l'autre. **Exprimer ce que je ressens, c'est ouvrir une brèche dans son système de défense et se rendre accessible à l'autre.**

FAIT	BESOINS	SITUATIONS
Peur	Sécurité	Danger, risque
Colère	Respect, Reconnaissance, Autonomie, Liberté	Agression, Frustration, Humiliation, Impuissance, Injustice
Tristesse	Liens, Amour, Amitié, Appartenance	Séparation, Perte
Joie	Partage, Satisfaction	Découverte, Réussite

Exemple : Quand je suis en colère, parce-ce-que mon collègue ne me dit pas bonjour j'exprime des jugements (il est impoli, il manque de savoir-vivre) quand cela sous-tend un besoin de reconnaissance et de considération (j'existe et je suis reconnu).

Prendre conscience de son émotion et la reconnaître nous donne accès à l'identification et l'expression du besoin qu'elle sous-tend. L'identification de mon besoin me permet de formuler à l'autre une demande. Dans une situation de tension, les outils de la communication non violente facilitent la formulation d'une demande explicite à mon interlocuteur.

Points clés

- Nous associons conflit négatif et affects négatifs alors que le traitement des tensions relationnelles est aussi un moteur de développement de la relation, du lien social et d'accompagnement du changement
- Un conflit relationnel peut être plus destructeur qu'un conflit de tâche. A ce titre, ils ne doivent pas être ignorés.
- Apprendre d'une situation conflictuelle en l'analysant : a-t-elle dégradé la relation ? Quels ont été les obstacles à sa résolution ? Qu'ai-je appris ? Comment pourrais-je faire autrement la prochaine fois ou que puis-je pérenniser comme façon de faire ?

La méthode DESC

Exprimer son ressenti et formuler une demande en lien avec le besoin qu'il sous-tend

Exemple

Je dois avoir un échange avec un enseignant qui veut m'exposer une difficulté rencontrée avec un de ses élèves. Il arrive toujours en retard ce qui désorganise fortement mon activité. Je sais qu'il ne le fait pas exprès mais moi aussi j'ai mes contraintes.

1
DESCRIRE
les faits

Décrire la situation vécue avec des faits concrets, mesurables et observables une situation ou un comportement constaté (ce que j'ai vu, entendu, lu ...)

Ex : Nous avions rendez-vous à 17h et vous arrivez à 17h30 sans m'informer de votre retard

2
EXPRIMER
ses émotions

Exprimer son RESENTI, sans culpabiliser ni accuser : « Je ne me sens pas respecté » et non « TU ne me respectes pas » et son BESOIN. « Il me semble important », « j'ai besoin que », « ce qui compte dans cette situation c'est... »

De l'importance de m'exprimer en « Je »

Ex : Cela désorganise mon activité et me donne le sentiment de perdre mon temps.

3
SOLUTION

Expliciter ce que je souhaite voir évoluer : ce peut être une modification de comportement, la mise en place d'actions qui visent à régler le problème. Suggérer une solution concrète ou co-créer la solution ensemble ou demander une solution à votre interlocuteur

Ex : J'ai besoin que vous me préveniez de votre retard afin que nous puissions convenir ensemble soit du maintien du rendez-vous en le décalant à un nouvel horaire (qui sera respecté) soit de replanifier notre échange

4
CONCLURE

Montrer les aspects positifs et les bénéfiques de la solution proposée, pour vous et/ou la personne, et éviter ainsi que la situation se reproduise « Cela me permettra de ... nous permettra de... »

Ex : Ainsi je pourrai m'organiser et vous assurez de ma disponibilité sur le temps convenu

Faire valider l'accord par la personne. « Qu'en pensez-vous ? »

Un conflit relationnel et/ou un conflit de tâche ?

L'impact de nos interprétations et jugements dans l'évolution d'un conflit

SITUATION

Un enseignant ne fait pas respecter le calme dans sa classe. Un collègue, alerté par le chahut récurrent, décide d'intervenir pour le faire cesser.

L'enseignant juge cette intervention déplacée de la part d'une personne qui ne lui dit même pas bonjour dans les couloirs. L'intervention lui a fait perdre la face devant ses élèves et je suis sollicité, en tant que chef d'établissement, pour recadrer ce comportement jugé irrespectueux.

Je demande alors à rencontrer l'enseignant qui est intervenu. Ce dernier me rapporte que son collègue est « en perdition » et qu'« il ne s'en sort pas avec sa classe ». En intervenant spontanément, il dit avoir voulu l'aider et faire acte d'autorité pour que chacun reprenne son cours dans le calme.

ECLAIRAGE

Dans cette situation nous avons un conflit relationnel qui s'exprime par les jugements, une réaction impulsive. Cette situation est alimentée par des interprétations réciproques qui ne donnent pas lieu à des échanges directs entre les parties prenantes. Il y a un différend quant au résultat, le calme requis dans la classe et un affrontement relationnel sur la capacité de l'enseignant à l'obtenir

COMMENT JE PEUX INTERVENIR :

— Traiter le différend relationnel dans les jours qui suivent sans prendre partie

- Aider chacun des interlocuteurs individuellement à faire la part des choses entre leurs opinions et les faits constatés pour aller vers des échanges constructifs et sans jugements.

Faits : bruits dans la classe, intervention d'un collègue dans la classe sans sollicitation, ne dit pas bonjour

Opinions : l'enseignant est dépassé et il a besoin d'aide, le comportement du collègue est irrespectueux

- Permettre à chacun d'exprimer son ressenti, son besoin et la demande qu'il souhaite faire à l'autre pour que cette situation ne se répète pas.

Avec l'accord des parties, cet échange se fera soit entre elles, soit en ma présence en posant au départ les règles sur mon rôle (facilitateur/médiateur) et le déroulement de l'entretien

— Traiter la problématique du climat de classe avec l'enseignant(e) concerné(e)

- Ecouter sa lecture de la situation, poser des questions ouvertes pour comprendre, reformuler pour montrer que j'ai compris.
- Valider ensemble le besoin et aider l'enseignant à trouver ses solutions pour que la situation s'améliore.

Point de vigilance : une aide pour qu'elle soit profitable à l'aidé doit être sollicitée ou acceptée.

Un conflit est toujours ouvert



Notre représentation des conflits se construit souvent sur ses conséquences visibles. Cependant, un conflit ouvert peut être un symptôme renvoyant à d'autres conflits latents et plus ou moins conscients. Les regarder autrement, notamment en recherchant et en comprenant leurs causes, ouvre un champ d'actions constructives pour les gérer.

Analyser un conflit pour le comprendre avant d'agir

Une des erreurs les plus fréquemment commises, dans la gestion des conflits, est de sous-estimer l'étape d'identification du problème (Rahim, 2002)¹⁰.

L'analyse d'un conflit est une première étape essentielle afin de ne pas concentrer les actions sur l'expression (la partie émergée) de l'antagonisme. C'est la compréhension de ce qui a généré le conflit et donc ses causes (souvent immergées) plus que ses conséquences, qui va permettre d'agir à la source de l'antagonisme et de s'engager vers sa résolution.

Il existe une forte co-occurrence entre les différents types de conflit évoqués précédemment. Par exemple, il n'est pas rare qu'un conflit de tâche ou de processus évolue vers un conflit de relation. Dans ce cas, l'origine principale du conflit se déplace progressivement dans la rationalisation destinée à justifier sa position et enfin dans l'attitude d'intolérance croissante. Aussi, la nature du conflit peut ne pas se situer dans le différend exprimé mais dans la tension relationnelle entre les parties prenantes.

Exemple

Un enseignant plus expérimenté que l'autre et qui ne reconnaît pas la légitimité de son jeune homologue (conflit latent) peut nourrir une opposition sur des choix pédagogiques (conflit ouvert). Le conflit s'exprime alors sur un différend de méthodes quand son origine sous-jacente est relationnelle.

¹⁰Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>

Pourquoi analyser un conflit ?

- Identifier les causes et les facteurs qui contribuent au conflit
- Mesurer les effets du conflit
- Cerner les motivations, intérêts et besoins des parties prenantes (à la poursuite du conflit, à sa résolution)
- Objectiver les informations connues ou à connaître sur le conflit

LES CAUSES DU CONFLIT PEUVENT SE SITUER À DIFFÉRENTS NIVEAUX (ARDOINO, 2004)¹¹.

1. NIVEAU PERSONNEL :

Besoins, valeurs, émotions, perceptions.

Ex : Je ne me sens pas respecté

2. NIVEAU INTERPERSONNEL

Besoins contradictoires, valeurs divergentes, difficulté de communication.

Ex : deux professeurs cherchant chacun à être le principal pour la classe.

3. NIVEAU GROUPEL

Fonctions, rôles, pouvoir, circulation de l'information, valeurs communes, prise de décision.

Ex : Différence de perception sur des marges d'autonomie dans la mise en œuvre d'une réforme institutionnelle

4. NIVEAU INSTITUTIONNEL :

Conditions de travail, répartition des tâches, évolution de l'environnement

Ex : les conflits entre professeurs, CPE et assistante sociale qui ont une vision différente du temps de l'élève

5. NIVEAU CULTUREL :

Rites, symboles, croyances et interdits au sein de l'organisation ; culture individualiste ou collaborative.

Exemple : le rapport à l'entreprise dans certains établissements, même si cela change

Plus nous sommes proches du premier niveau d'origine du conflit, plus nous avons de prise.

Points clés

- Derrière un différend ouvert sur un sujet, il peut y avoir un affrontement relationnel latent
- La première cause de conflit sur laquelle je peux agir est celle d'origine de niveau personnel (mon mode de communication, ma posture, le mode de résolution de conflit que je choisis ...)
- C'est l'analyse de conflit qui me permet de le définir et d'identifier la méthode de résolution la plus adaptée

¹¹ Ardoino, J. (2004). *Propos actuels sur l'éducation*. Paris: L'Harmattan

Assertivité : 4 étapes pour dire non

FICHE OUTIL

2

Respect de soi et de son interlocuteur

Je peux éviter les non-dits, les frustrations, les malentendus par la formulation de demandes claires. De par ma posture assertive, j'agirai sur mes conflits internes, relationnels et influencerai le comportement de mon interlocuteur et des autres parties prenantes au conflit.

1
Ecouter la demande de la personne jusqu'à la fin, sans lui couper la parole.

2
Reformuler de manière synthétique la demande pour montrer que vous avez écouté et compris ce qui est important pour elle.

3
Expliquer de manière simple, factuelle et claire votre position

4
Réfléchir ensemble à une solution possible qui porte sur un des aspects suivants de la demande initiale :

Je+ parce-que ... (donner du sens) + conséquences que je veux éviter

- Le quoi : peut-on faire une partie de la demande initiale ?
- Le qui : est-ce que nous pouvons identifier quelqu'un d'autre pour réaliser cette tâche ?
- Le comment : peut-on faire différemment que ce qui est demandé ?
- Le où : un autre endroit est-il possible ?
- Le quand : peut-on réaliser cela dans de nouveaux délais ?

Grille d'analyse du conflit

FICHE OUTIL

3

Un conflit sera utilement analysé sous tous ces aspects afin de décoder sa nature et sa structure et identifier sur quoi il est prioritaire d'agir

Aspect du conflit	Typologie, structure	Exemples
Contexte	Organisationnel	La structure hiérarchique exacerbe l'écart entre le travail prescrit et la réalité d'exercice du métier
	Culturel	Des outils managériaux du monde de l'entreprise sont inadaptés au monde de l'école et réciproquement
	Territorial	L'intrusion du professeur principal dans mon enseignement au motif de son projet pédagogique de classe
	Idéologique, d'opinion	En tant que professeur, je ne reconnais pas d'autorité dans l'exercice de ma liberté pédagogique
L'objet, la nature	Tâche (Objet explicite) <ul style="list-style-type: none"> • Faits, différence de perception • Tâches à réaliser • Méthodes/processus • Objectifs 	Un collaborateur soutient qu'aucune note n'a circulé concernant un sujet L'équipe des enseignants n'est pas d'accord sur les modalités d'amendement du règlement intérieur La sécurité au sein de l'établissement prime sur la mise en place d'un lieu de vie
	Relationnel (Objet implicite) <ul style="list-style-type: none"> • La personne (valeur) • Interpersonnel • D'intérêts/de pouvoir 	Conflit interne (valeur heurtée par une réforme à mettre en œuvre) Conflit entre proviseur et professeur Différence de personnalités qui génère des tensions
La forme	Latent	Non-dits, malentendus, écart entre besoin et situation
	Ouvert	Rupture de la communication, désengagement, grève, violences
Les parties prenantes	Intrapersonnel	Conflit de valeur
	Interpersonnel	Entre deux personnes
	Intergroupes ou intragroupes	Conflits sociaux, Conflits entre différents postes/fonctions
Le rythme	Intensité rapide ou lente	Successions d'événements (nombreux, limités), Crise
Les conséquences	Impacts du conflit sur des indicateurs individuels, inter-individuels ou intra-groupe	Isolement, opposition, jugement, accusation, absentéisme, évitement, transfert de responsabilité ...

3

Un conflit est avant tout un rapport de force avec un gagnant et un perdant



Un conflit est un antagonisme que l'on peut résoudre de différentes manières. Nous amalgamons parfois conflit et violence, car quand le conflit n'est pas résolu de manière constructive, il peut se transformer en confrontation violente entre des adversaires qui n'ont plus qu'un seul objectif : vaincre l'autre à tout prix. La violence du conflit peut aller jusqu'à un comportement qui vise à faire mal, à anéantir réellement ou symboliquement l'autre. La confrontation violente bloque toute solution ou conduit à de nouvelles situations chargées de conflits potentiels encore plus graves. La rancune et la rancœur de la «victime» se traduiront tôt ou tard par un désir de vengeance. La violence est donc non seulement inefficace pour trouver une solution au problème mais elle empêche l'émergence d'une nouvelle dynamique de résolution des conflits.

Préserver la relation et/ou le résultat ?

Cinq stratégies de résolution de conflit sont classiquement identifiées dans la littérature^{12,13}.

La gestion d'un conflit est ainsi situationnelle, car il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises stratégies. Certaines peuvent être efficaces dans certains contextes et inefficaces dans d'autres. Il peut être également utile d'avoir recours à plusieurs stratégies successivement.

AFFIRMATION DE MA POSITION

Finalité = imposer sa position.
Passage en force pour satisfaire ses propres besoins.
Je m'appuie sur ma position de force ou hiérarchique.

COLLABORATION

Finalité : rechercher une solution efficace qui bénéficie aux deux parties ;
Prise en compte des besoins de chaque partie.

COMPROMIS

Finalité = obtenir des concessions mutuelles pour parvenir à une décision acceptable pour les deux parties
Négociation, marchandage, chacun concède un peu (ressources à partagées)

EVITEMENT

Finalité = ne pas se confronter au problème
Renoncement à traiter le problème et ignorance du conflit

ADAPTATION

Finalité = satisfaire les exigences de l'autre partie
C'est "l'arrêt" du désaccord en acceptant la solution de l'autre. Je maintiens dans les faits, les motifs du conflit

¹² Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>

¹³⁻¹⁴ Ruble, T. L., & Thomas, K. W. (1976). Support for a two-dimensional model of conflict behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 143-155. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90010-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90010-6)

Schéma adapté de Ruble et Thomas (1976)¹⁴

Importance donnée au résultat	Importance donnée à la relation	Stratégie adoptée	Situation
Très importante	Peu importante	Affirmation de ma décision : Je préserve le résultat au détriment de la relation. Comportements/actions = la confrontation, la compétition, l'exclusion, vaincre l'adversaire	Quand une action rapide est vitale/urgente Ex : je prends une décision non concertée pour mettre en sécurité un élève
Très importante	Très importante	Collaboration : Je préserve le résultat et la relation . Comportements/actions : l'approche non-violente, la coopération, co construction de la relation/de la réponse	Quand on a le temps de construire ensemble Ex : je suis en désaccord avec la CPE sur le rôle de la sanction comme outil éducatif et nous avons une solidarité de fonctionnement à conserver malgré nos divergences. Je vais co-construire avec elle des alternatives possibles.
Peu importante	Peu importante	Evitement : Je ne préserve ni le résultat ni la relation Comportements/actions = se met en retrait, élude le problème ou attribue à quelqu'un d'autre sa propre responsabilité, change de sujet, fuit (peut être salutaire en cas de menace de violence), la démission, la passivité, la non-implication, l'indifférence et neutralité	Quand la marge de manœuvre est nulle ou le motif dérisoire Ex : je ne réunis plus deux enseignants au sein d'un même groupe de travail, car ils monopolisent toujours les échanges avec leur confrontation.
Peu importante	Très importante	Adaptation : Je préserve la relation au détriment du résultat Comportements/actions = la soumission, l'accommodement, la compromission, l'effacement devant l'autre	Quand le résultat est plus important pour l'autre Ex : Je cède devant une revendication pour obtenir la paix sociale même si je sais que ce n'est pas la meilleure solution
Relativement importante	Relativement importante	Compromis : équilibre neutralisant Comportements/actions : certaines formes de négociation « Résoudre un conflit gagnant-gagnant, ce n'est pas couper la poire en deux, c'est partager ensemble un autre fruit ». Lionel Bellanger	Quand les parties souhaitent maintenir la relation tout en ayant des buts différents Ex : je prends tous les avis des participants à la réunion et je retire de la proposition de départ ce qui est bloquant pour chacun

Exemple

Dans un conflit idéologique où les parties prenantes ne se font pas confiance et où il y a un enjeu de pouvoir et de territoire fort, la stratégie collaborative peut ne pas être la plus efficace et le recours à un tiers s'avérer nécessaire.

Points clés

- Il n'y a pas une méthode de résolution de conflit : la meilleure est celle qui permet de traiter l'origine du conflit et non ses symptômes. Elle est ajustée à la situation des parties prenantes au conflit, au contexte et à la marge de manœuvre
- La résolution du problème par les parties prenantes suppose une volonté de chacune de sortir du conflit
- Plusieurs stratégies peuvent être successivement mises en œuvre pour résoudre un conflit.

Le conseil de discipline se réussit dans sa préparation

Pascal Gille, Proviseur

Le rôle d'arbitre

L'arbitre privilégie la solution sur la relation entre les antagonistes. Les arbitrages rendus peuvent clôturer une bataille (le contenu), mais ils ne mettent pas un terme à la guerre (le conflit relationnel sous-jacent). Son autorité doit être reconnue par chacune des parties et avoir le pouvoir de trancher le différend. Elle est respectueuse de la liberté des uns et des autres.

«Le conseil de discipline peut être l'objet d'une telle émotion qu'il est déjà arrivé que, contre toutes les règles, une équipe pédagogique décide de ne pas accepter un élève qui n'a pas été exclu par conseil de discipline, ou qui a « gagné » en appel.

Ces situations extrêmes de blocage reposent souvent sur une importante violence étant à l'origine de la décision de réunir le conseil. D'autant plus que, la plupart des règlements intérieurs prévoit que le chef d'établissement doit le réunir dès qu'il y a violence.

De plus, nous sommes souvent en tant que pilote d'organisations, telles qu'un collège ou un lycée, très attendus sur nos premières décisions. La direction penchera-t-elle du côté des enseignants, des personnels, des élèves ou des parents, voire pire encore sera-t-elle guidée par une stratégie « pas de vague » ? Le conseil est vu comme étant le lieu d'expression d'un rapport de force alors qu'il est avant tout l'une des instances le plus au cœur de l'éducatif.

Points de vigilance sur ce qui peut mettre à mal notre autorité :

- Manque de congruence entre ce que l'on dit et ce que l'on fait, pas d'exemplarité
- Engagement non tenu
- Manque de cohérence entre les acteurs pédagogiques
- Entrer dans un lien de complicité, de sympathie, prédominance des affects (pour être aimé)
- Excès, injustice de la décision prise

Le sens donné à nos premiers conseils reposera sur :

- L'affirmation que la sanction et la procédure disciplinaire doivent en premier lieu être éducatives. La qualité de la résolution ne pourra que se juger sur le long terme, en élevant le jeune dans un sentiment de justice équitable, d'avoir eu le droit contradictoire, d'être jugé sur des faits, sans qu'il existe une automaticité des décisions devenant ainsi impersonnelles.
- La décision issue d'un vote à bulletin secret est la manifestation d'une expression individuelle authentique sans influence du groupe, sur un modèle démocratique (cher à Montesquieu). Chaque votant qu'il soit élu, ou représentant de l'Etat prendra sa responsabilité individuelle à parité.
- Les représentants des élèves, des parents, des enseignants... ont tous une voix, comme celle du chef d'établissement. L'autorité qui existe dans le cadre d'un cours s'efface ici au profit de l'affirmation que le préjudice est collectif et que chacun peut prendre une part du vote.
- Le rôle d'arbitre du chef ne devient utile qu'en ultime recours lorsqu'il y a égalité des voix et que sa voix compte double.

Le cadre :

- Doit être rassurant en étant présenté en amont à la victime, à la famille et l'élève.
- Repose sur des rites (ordre des premières prises de parole ; rappel des contraintes et des étapes, vote à bulletin secret) qui limitent les possibilités d'attitude de colère.
- Le rôle de chacun est clairement défini avec un paradoxe qu'il faut expliciter. Le Chef d'établissement devenu président du conseil de discipline est représentant de l'Etat et donc prend une distance vis-à-vis des personnes, même s'il ressent souvent une empathie avec la victime. Si celle-ci est un de ses collègues, c'est par le vote de ses représentants élus issus des votes de début d'année que sa voix de collègue s'exprimera. En effet, les textes prévoient que le Chef d'établissement comme l'adjoint (principal ou proviseur) vote pour l'une des listes des personnels d'éducation et d'enseignement.
- De même la famille n'est pas coupable. Elle peut se faire accompagner d'un tiers et peut également rencontrer, par exemple, des parents élus afin de mieux se situer dans la procédure.

L'affect doit être pris en compte :

- En garantissant à chacun une parole équitable et qui commence par la reconnaissance de la victime dans sa souffrance et l'affirmation qu'il y a eu préjudice individuel et collectif. De même, permettre à la famille d'exprimer à la fois ses difficultés, son ressenti est indispensable pour éviter un sentiment de culpabilité, une nécessité de se justifier qui fait que la famille peut refuser d'entendre les faits et surenchérir dans la violence.
- Chaque personne appelée à témoigner, chaque votant vit les conseils avec une charge émotionnelle importante. C'est pourquoi, le fait de proposer des boissons à chacun, d'avoir prévu une salle adaptée, de disposer le mobilier permettant à la victime, à la famille et l'élève présent, et aux autres personnes d'être à distance les unes des autres sans se sentir mise à part sont des facteurs importants. Le lieu où chacun attend, soit la possibilité de témoigner, soit le résultat de la décision, doit être lui aussi prévu pour ses commodités.
- L'horaire peut permettre à l'élève comme aux victimes d'éviter une traversée du hall alors que leurs pairs sont présents ce qui ne peut que renforcer la charge émotionnelle.
- Le Président du conseil utilise une écoute active, reformulant régulièrement les propos, marquant les étapes afin de rassurer chacun sur sa capacité d'être entendu.
- Lors d'un temps d'échange précédant le vote (où ne restent que les votants) des controverses s'exprimant pour nourrir la réflexion de chaque votant, doivent être valorisées dès qu'elles respectent les valeurs. Le vote ne traduira pas un rapport de forces mais une majorité sans la certitude que la décision était la seule bonne.

C'est donc dans l'instauration de protocoles, d'habitudes que la parole de chacun se manifesterait évitant le sentiment d'injustice qui conduit à des actes parfois dramatiques suite aux conseils. Ceux-ci garantissent également la possibilité de réintégrer l'élève dans l'établissement, voire de travailler vers une autre orientation en cas d'exclusion définitive. Dans le respect du secret des échanges, les controverses peuvent être explicitées. Enfin, le conseil peut se réunir pour tirer un bilan de ses décisions."

4

TEST : MON MODE PRÉFÉRENTIEL DE RÉSOLUTION DES CONFLITS¹⁵

Renseigner ce questionnaire en pensant à des situations d'antagonismes latents ou ouverts et en numérotant l'affirmation qui correspondrait le mieux aux réactions que vous seriez susceptible d'adopter.

	Réactions	Probabilité d'adopter cette réaction*
1	Je défends et j'argumente mes idées avec vigueur	
2	J'essaie d'imposer mon point de vue	
3	Je suis prêt à faire certaines concessions	
4	Je préfère ne pas discuter. Chacun a droit à ses opinions	
5	J'essaie de trouver une position intermédiaire entre la mienne et celle de l'autre	
6	Dans la négociation, j'accorde beaucoup d'importance aux désirs de l'autre	
7	Je démontre la logique de mon point de vue et j'en explique les avantages	
8	Je préfère toujours discuter franchement et ouvertement d'un problème	
9	Je cherche une solution qui maximise les gains et minimise les pertes de chacun	
10	Je cherche à résoudre les problèmes dès qu'ils apparaissent (pour lever un malentendu, un non-dit)	
11	Je n'aime pas les situations conflictuelles et je les évite	
12	Je cherche à apaiser et à satisfaire mon interlocuteur, car je veux garder de bonnes relations	
13	Je tente d'identifier rapidement les préoccupations et inquiétudes de chacun	
14	Je préfère taire mes opinions et mon désaccord plutôt que de provoquer des disputes	
15	J'essaie de ne blesser personne	

* 1 = jamais 2 = parfois 3 = souvent 4 = Toujours

Résultat :

Faites le total des points attribués aux affirmations 3,5 et 9. Inscrivez le ici : A =

Faites le total des points attribués aux affirmations 4,11 et 14. Inscrivez le ici : B =

Faites le total des points attribués aux affirmations 6,12 et 15. Inscrivez le ici : C =

Faites le total des points attribués aux affirmations 1,2 et 7. Inscrivez le ici : D =

Faites le total des points attribués aux affirmations 8,10 et 13. Inscrivez le ici : E =

Vos modes préférentiels de gestion de conflit

A = Compromis, B= Evitement, C=Adaptation, D = Affirmation de ma décision, E = Collaboration

¹⁵ Thomas, K. W. (2008). Thomas-Kilmann Conflict Mode. TKI Profile and Interpretive Report, 1-11.

Le meilleur moyen de gérer un conflit c'est de l'éviter

IDÉE REÇUE

4



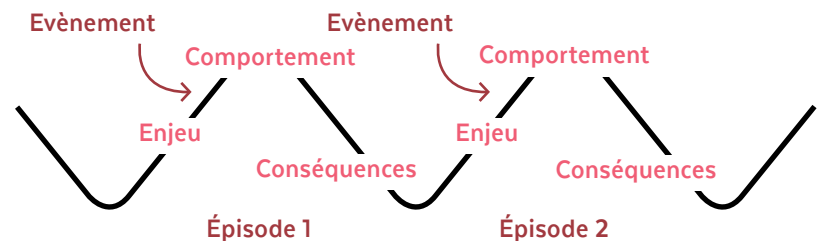
Episode 1 : je suis remis en question par le professeur principal en conseil de classe : je ne réagis pas pour ne pas polémiquer et cela n'est pas abordé à l'issue de la réunion (je suis blessé).

Episode 2 : j'ai constaté, le lendemain, que ce professeur principal m'avait ignoré (Décidément, pour qui il se prend).

Episode 3 : je ne réponds pas aux mails de ce professeur principal qui me sollicite pour contribuer au projet de classe (c'est sûr quand il a besoin de moi, il sait me trouver)

Le degré de conflictualité et les conséquences peuvent varier dans le temps. Ainsi nous pourrions penser qu'en laissant faire, le conflit va se résoudre tout seul ! En fait, le conflit peut redevenir latent dans son expression jusqu'à ce qu'un nouvel événement relance l'escalade.

La relation conflictuelle résulte d'interactions successives, qui ont un caractère répétitif et cumulatif et qui font système¹⁶. La relation devient conflictuelle si le modèle d'interaction n'est plus partagé, principalement parce qu'il ne permet pas à l'une des parties d'être suffisamment reconnue par l'autre et que le passage à un nouvel équilibre est empêché, voire refusé.



Au fur et à mesure des épisodes dont chaque conséquence pourrait être évoquée isolément, l'accumulation a créé une rupture de la communication et une dégradation de ma perception de l'autre qui sera préjudiciable à mon engagement dans la résolution du conflit. Un conflit relationnel conduit à un conflit de tâche et à la dégradation du fonctionnement collectif. Le conflit tend à diviser au lieu de rapprocher et produit de la distance et de l'opposition au lieu de créer du lien : c'est pourquoi sa simple éventualité peut déjà faire peur.

Notre réaction face au conflit est conditionnée par un mode défensif et incarné dans des réflexes. Trois états de défenses peuvent être distingués¹⁷ :

- la fuite ou le mouvement, qui se traduit par de l'agitation physique, l'envie de partir, la recherche de solutions tous azimuts, l'agitation verbale, etc. Tout en éprouvant des sensations d'angoisse et un sentiment de peur ou d'inquiétude ;
- la lutte ou l'attaque qui se traduit par des paroles ou des gestes agressifs, une élévation du niveau de la voix, un ton cassant, une volonté de passer en force etc. Tout en éprouvant des sensations d'énerverment et un sentiment de colère ;
- le repli ou l'inhibition à l'action qui se traduit généralement par la tétanisation physique et psychologique, une difficulté à s'exprimer, une propension à se dévaloriser, etc. Tout en éprouvant une sensation de fatigue et un sentiment de tristesse.

Quel que soit notre mode de réaction, quand le conflit s'installe dans la durée, il peut nuire à la relation.

¹⁶ Perron, M. (2009). Comprendre et gérer le conflit relationnel. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 95(1), 67-76. doi:10.3917/geco.095.0067.

¹⁷ Laborit, H., 1980. *L'inhibition de l'Action, biologie comportementale et de physio-pathologie*. Montréal : Editions Masson et Presses Universitaires de Montréal

Beaucoup d'entre nous redoutent le conflit et faisons tout pour l'éviter. L'évitement est polyforme dans le sens où il comprend une palette de comportements variés, catégorisés selon que l'évitement cible des personnes et/ou des problèmes et qu'il est mené à court terme ou à long terme (Wang, Fink & Cai, 2012)¹⁸.

Type	Objet(s)	Temporalité	Exemple
Retrait/fuite	Personne Problème	Court terme	J'arrête de débattre et je quitte la pièce. « nous ne sommes pas du même avis, très bien, restons-en là »
Domination passive	Personne	Court terme	Je prétends que je ne comprends pas ce que tu dis et je fais ce que je veux
Feinte	Problème	Court terme	Je change de sujet
Sortie	Personne Problème	Long terme	Je demande à ne plus faire partie du groupe de travail
Débordement	Personne	Long terme	Je cherche à rallier d'autres personnes à ma position en ton absence
Capitulation	Problème	Long terme	Je ne parlerai plus du problème avec toi à l'avenir « d'accord, on fait comme tu veux et on n'en parle plus »
Apaisement	Personne Problème	Court terme	J'accepte ton idée sans tirer profit de la divergence pour enrichir la discussion « chacun a le droit d'avoir son opinion » Excuses précipitées (« j'ai eu tort ») Annulation rétroactive (« oublie ce que j'ai dit, je ne le pensais pas »).

Pour sortir d'un conflit, il est utile de dépasser :

- La peur : qui renforce les antagonismes et crée un rapport dominant-dominé générateur de frustration. La cause du conflit demeure latente et peut resurgir dans n'importe quelle situation
- L'attaque : qui est génératrice de souffrance et de délitement du lien et où l'énergie est mobilisée sur les seuls enjeux et les objectifs du différend (perte de vue de la relation).

Je peux prévenir et donc éviter les conflits relationnels "énergivores" en adoptant une communication constructive. Il est pour cela nécessaire de prendre conscience des comportements qui séparent : rejeter ce que dit l'autre, se justifier, imposer sa solution et l'argumenter à tout prix, minimiser l'intérêt de ce que dit l'autre, juger, faire des suppositions, interrompre, faire perdre la face.

La difficulté à se distancier de ses émotions renforce la difficulté d'entendre le point de vue de l'autre et chacun demeure donc centré sur ses propres réactions.

L'écoute empathique et générative ont comme conditions confiance, d'engagement et d'authenticité et un rapport de parité.¹⁹

¹⁸ Wang, Q., Fink, E. L., & Cai, D. A. (2012). The Effect of Conflict Goals on Avoidance Strategies: What Does Not Communicating Communicate? *Human Communication Research*, 38(2), 222-252. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2011.01421.x>

¹⁹ Scharmer, O. (2016). *La théorie U, renouveler le leadership : Inventer collectivement de nouveaux futurs*. Gap : Yves MICHEL.

Points clés

- Eviter le conflit porte préjudice à la relation et nourrit le conflit latent
- Penser que le problème vient de l'autre est alimenter le problème.
- Un conflit évité est un conflit non résolu

L'écoute active

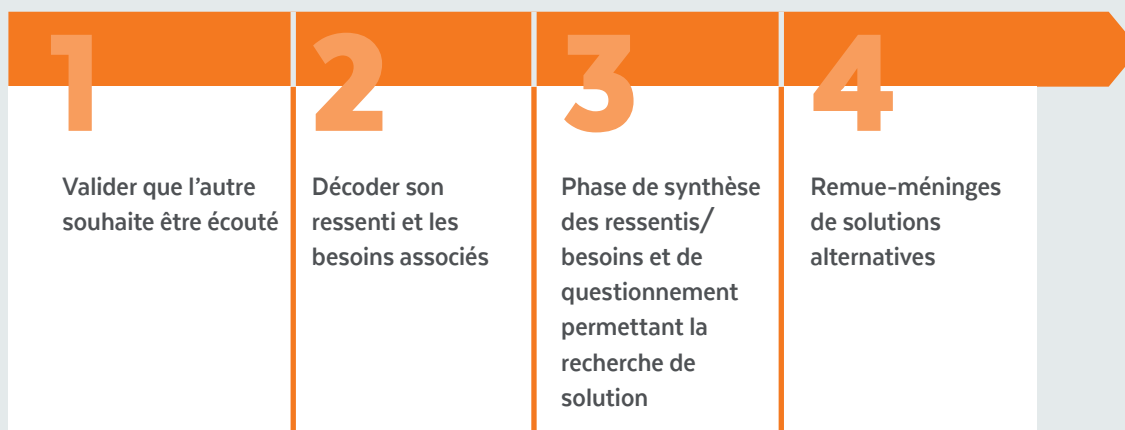
Chercher à comprendre avant d'être compris

« L'homme a deux oreilles et une bouche pour écouter deux fois plus qu'il ne parle ». W Churchill

J'utilise l'écoute active quand :

- Un interlocuteur est en résistance ou manifeste du mécontentement
Pour écouter, je veille à :
- Me centrer sur l'autre : regard, posture
- Mettre en veilleuse ma radio mentale
- Oser refléter le ressenti
- Associer la reformulation des faits au décodage du ressenti pour comprendre mon interlocuteur
- Encourager l'autre à exprimer des solutions

Les 4 phases de l'écoute active :



Les cercles d'influence

Gagner en sérénité dans la gestion des conflits

Comment déployer une énergie proactive pour élargir son cercle d'influence (périmètre directement contrôlable) ? Chaque fois que nous pensons que le problème vient des autres, de l'extérieur, cette pensée contribue au problème. Quel changement pouvons-nous démarrer de l'intérieur : Je peux être plus assertif, je peux formuler une demande à partir de l'expression de mon besoin

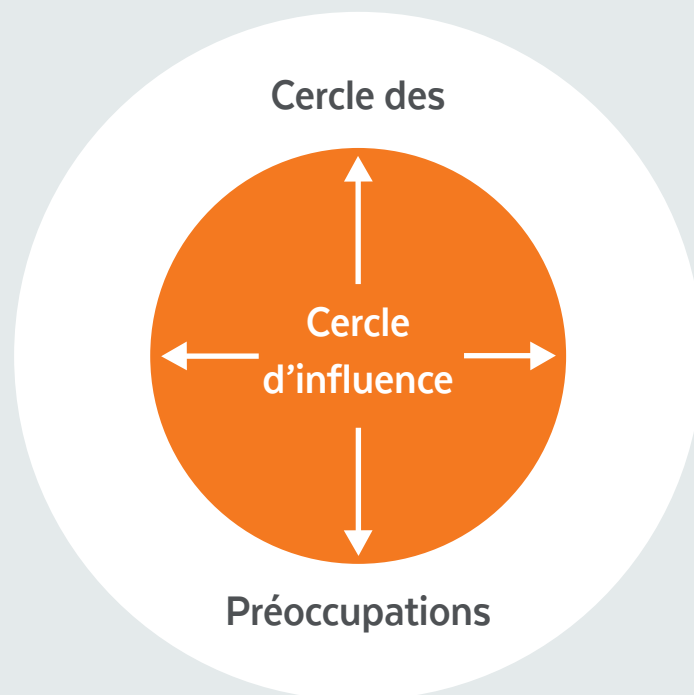
Stephen R. Covey²⁰ a relevé 3 catégories de problèmes que nous rencontrons :

- Directement contrôlable (problème mettant en jeu notre propre comportement)
- Indirectement contrôlable (problème mettant en jeu le comportement d'autres personnes)
- Incontrôlable (problème auquel nous ne pouvons rien)

Je peux gagner en sérénité si j'agis sur ce que je peux contrôler et je lâche prise sur ce qui est hors de mon contrôle.

Exemple

Je veux développer l'implication en réunion d'équipe de mes collaborateurs et je suis frustré qu'ils ne proposent aucun sujet quand je les sollicite en amont (cercle des préoccupations). Je ne peux pas les forcer à faire des propositions mais je peux créer un temps de retour d'expérience, déléguer des rôles aux participants à la réunion (gardien du temps, secrétaire, etc.), réaliser l'agenda en début de réunion (cercle d'influence) pour développer autrement le participatif.



²⁰ Covey, S. R. (2004). *The 7 habits of highly effective people: Restoring the character ethic*. New York: Free Press.

Traiter un conflit prend beaucoup de temps

IDÉE REÇUE

6



Le temps investi dans la résolution du conflit limite sa résurgence et favorise un climat serein plus durable. Le bénéfice s'apprécie sur le long terme et y consacrer peu de temps s'avère une option souvent peu « rentable ».

Identifier le niveau de « maturité » du conflit

Plus le conflit s'installe, plus il s'accélère et il est long à résoudre.

Dans cette spirale, les comportements tendent à devenir moins rationnels, car l'objectif est perdu de vue. La dynamique de conflit s'accompagne d'affects de plus en plus forts avec le risque que surviennent

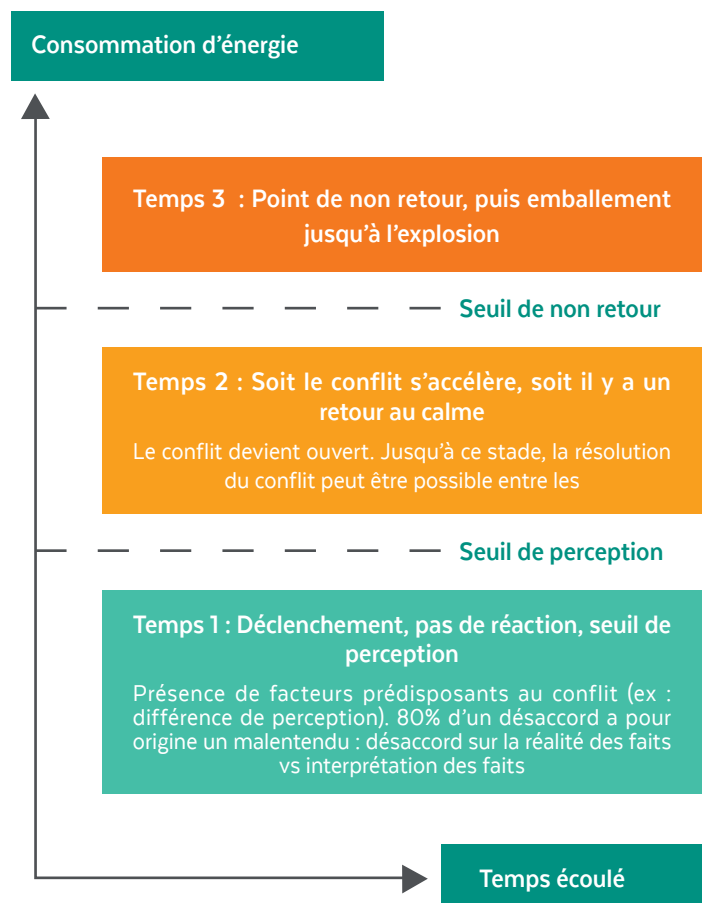
des situations plus difficiles à réparer. Intervenir au plus tôt des éléments déclencheurs de l'antagonisme, facilite le ralentissement voire l'arrêt du processus ascensionnel du conflit. Repérer à quel échelon de l'escalade est

« Lorsqu'il y a une volonté, il y a un chemin. »

Antoine de Saint Exupéry

le conflit, au moment où j'interviens, permet également d'apprécier le niveau d'engagement des parties dans la résolution du conflit et le besoin de restauration relationnelle. En effet, plus j'interviens au début de l'antagonisme, plus j'en limite les conséquences et je préserve la capacité des parties prenantes à gérer la résolution de ce qui les oppose.

LE PROCESSUS ASCENSIONNEL DU CONFLIT



Dans les deux premiers temps, la perception de l'autre se dégrade. A partir du stade de la rupture, il devient plus difficile d'arrêter l'escalade du conflit, car au moins une des parties a acquis la conviction qu'il ne sert plus à rien de communiquer avec l'autre. Les comportements peuvent devenir plus coercitifs et l'intervention d'un tiers être nécessaire. Dans cette phase, il y a un emballement du conflit qui peut conduire à une phase coercitive du conflit (perte de vue de l'objectif commun) jusqu'à la rupture. J'agis donc au plus près des faits en prenant soin de gérer en priorité les émotions et la température émotionnelle générées par l'antagonisme.

Friedrich Glasl²¹ a décrit les étapes qui balisent l'escalade d'un conflit à partir de son seuil de perception et la mécanique interne à cette escalade. La connaissance de ce mécanisme structurel est donc essentielle à la compréhension de tout conflit, quel que soit sa cause et indépendamment des personnes impliquées.

Toutes les stratégies de résolution de conflit ne demandent pas le même investissement en temps.

Le temps investi dans la résolution du conflit est proportionnel à son bénéfice sur le long terme dans la relation et dans la performance des actions. En effet, il permet de mettre à jour des dysfonctionnements jusque lors subis, faire émerger une conscience collective accrue et se transformer en levier de mobilisation de groupe et lui donner un nouveau souffle - voire à l'établissement tout entier.

1. L'opposition est rationnelle et relativement contrôlée

A ce stade l'antagonisme existe et est reconnu. Les parties commencent par échanger en vue d'une résolution. Si cela n'aboutit pas, le début de l'escalade peut prendre la forme de débat, de polémique jusqu'à engager des actions pour faire pression. Passer ce stade, il n'y a plus d'empathie.

Dans ce palier les méthodes de résolution de conflit gagnant-gagnant sont possibles et à privilégier.

2. La tension se focalise sur la relation

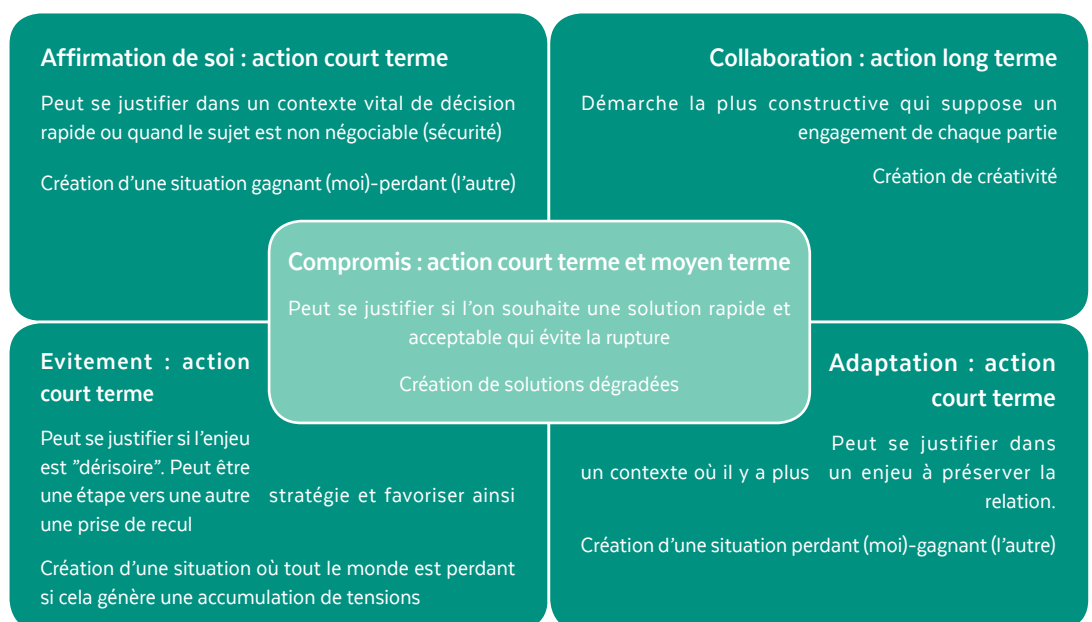
Dans ce palier le conflit ne fait plus référence à des solutions concrètes et la relation tend à un schéma gagnant-perdant.

On peut y voir des stratégies d'alliance se mettre en place, des tentatives d'isolement qui dégradent voire annule la confiance entre les parties.

3. La confrontation est destructrice

A ce stade, les parties ont recours au dénigrement et avec pour objectif de "détruire/d'annuler" l'autre. L'impact est souvent perdant-perdant pour chacun des parties.

Les parties sont en incapacité de résoudre par elle-même le conflit. Il sera indispensable de mettre en place des méthodes restauratrice de la relation.



²¹ Glasl F. (1982) The Process of Conflict Escalation and Roles of Third Parties. In: Bomers G.B.J., Peterson R.B. (eds) *Conflict Management and Industrial Relations*. Dordrecht : Springer.

Eclairage scientifique

La réévaluation cognitive, qu'est-ce que c'est ?

La réévaluation cognitive est une stratégie d'intervention qui vise le développement de compétences de régulation émotionnelle. Il s'agit d'amener une personne à comprendre que la cause de son affect est lié à son évaluation d'une situation et non à la situation en elle-même (Gross, 1998)²².

Pourquoi ça fonctionne ?

La réévaluation cognitive cible spécifiquement l'évaluation des affects négatifs et permet de réduire la menace perçue. Au niveau cérébral, l'activité des régions émotionnelles du cerveau est diminuée au profit de régions qui abritent des fonctions cognitives supérieures (Ochsner & Gross, 2008)²³.

En pratique

La réévaluation cognitive est menée au niveau individuel. Il s'agit d'encourager les personnes à se mettre à la place de l'autre et à considérer les éléments que chacun contrôle. Comment le comportement de l'autre pourrait être expliqué autrement?

Un exemple simple

Vous croisez un collègue dans le couloir qui ne vous répond pas lorsque vous le saluez. Suite à cela, il est alors fort probable que vous ressentiez de la colère. Cet événement émotionnel pourrait potentiellement nourrir un conflit de relation. Une réévaluation cognitive consisterait à émettre une hypothèse différente pour expliquer le comportement de votre collègue : Etait-il trop préoccupé par l'approche d'une échéance pour ne pas vous avoir entendu ?

Quels résultats?

Inviter une personne à réévaluer des événements émotionnels n'est pas une tâche aisée, car ses réactions sont relativement ancrées et stables. Cependant, elle permet de développer des compétences hautement transférables qui bénéficient sur le long terme au travail en équipe (Thiel, Harvey, Courtright, Bradley, 2017)²⁴.

²² Gross, J. J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271>

²³ Ochsner, K. N., & Gross, J. J. (2008). Cognitive Emotion Regulation: Insights from Social Cognitive and Affective Neuroscience. *Current Directions in Psychological Science*, 17(2), 153-158. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2008.00566.x>

²⁴ Thiel, C. E., Harvey, J., Courtright, S., & Bradley, B. (2019). What Doesn't Kill You Makes You Stronger: How Teams Rebound From Early-Stage Relationship Conflict. *Journal of Management*, 45(4), 1623-1659. <https://doi.org/10.1177/0149206317729026>

Points clés

- Plus j'interviens tôt dans ma perception du conflit, plus je gagne du temps dans sa résolution
- Une tension, un non-dit, un malentendu sont des sources de conflit qui doivent être traités pour éviter l'escalade
- Je suis le premier acteur de la prévention des conflits par l'adoption de comportements (écoute, assertivité, une culture du dialogue)
- Il y a 4 grandes étapes dans le cycle d'un conflit : la gestation, l'amplification, la manifestation et la régulation. A chaque étape peut correspondre une stratégie d'action différente.

Les étapes d'une résolution d'un conflit

Gagner en sérénité dans la gestion des conflits



<p>0 Se préparer</p>	<p>Analyser le conflit afin de pouvoir faire la part des choses entre le vécu émotionnel et les causes et les faits constatés (objectifs, mesurables, indiscutables). Analyser les parties prenantes et les relations : ce temps amène à s'interroger sur soi-même si je suis partie prenante, à identifier les interactions entre les protagonistes, à me mettre à la place de l'autre. Identifier les bénéfices à attendre de la résolution de conflit et les risques de ne rien faire.</p>
<p>1 Se rencontrer</p> <p>4</p>	<p>L'échange se fera en face à face dans un lieu neutre, confortable et favorisant la confidentialité. Lors de la sollicitation du rendez-vous, exposer brièvement les faits qui vous y poussent, vos émotions, les bénéfices mutuels recherchés. Vous pouvez utiliser la méthode DESC pour initier la rencontre. Pour favoriser le succès de la rencontre, vous veillerez à l'expression de deux accords : un accord sur les règles de déroulement de l'échange, un accord sur la volonté de rechercher une solution</p>
<p>5 Suivre les engagements pris</p> <p>6</p>	<p>Une fois les protagonistes en accord avec ce qui a été dit et décidé, il est primordial de s'assurer de la mise en œuvre effective et de se faire un feedback sur les changements, bénéfices constatés.</p>

8

La médiation

« La paix n'est pas l'absence de guerre, c'est une vertu, un état d'esprit, une volonté de bienveillance, de confiance, de justice ». Baruch Spinoza

La médiation peut être utilisée en prévention d'un différend ou en gestion des conflits. C'est notamment un levier de résolution des conflits relationnels (ex. problème entre deux personnes, un groupe et une personne, deux instances ou un problème de chantage, de conflit social, etc.).

Deux conditions sont nécessaires pour que la médiation soit possible : chacune des parties reconnaît l'antagonisme et veut le résoudre. Le processus de médiation mis en place est partagé avec les parties.

Le médiateur est neutre et aide les parties à trouver leur solution sans influencer ni intervenir sur le fond du différend. Il peut intervenir utilement quand le lien relationnel est dégradé et empêche la résolution du conflit. Le médiateur propose des règles du jeu, cadre des échanges.

Premier temps : Rencontre unilatérale	Second temps : Échange en commun	Dernier temps : Engagement
<p>En tant que médiateur/facilitateur, je prends soin de rencontrer les protagonistes individuellement. Laissez vos collaborateurs s'exprimer et relater leur version des faits. Prenez soin de bien reformuler ce qui a été dit et veillez à ce que votre interlocuteur valide votre synthèse. A l'issue de ces entretiens, vous aurez une meilleure vision quant à ces tensions et serez à même de planifier la suite. Vous informerez vos collaborateurs d'un échange en commun lors duquel chacune des parties devra exposer ses besoins et ses attentes.</p>	<p>Vous vous positionnerez en tant que facilitateur au dialogue, médiateur. Vous prendrez soin d'énoncer clairement le déroulé de cette entrevue ainsi que les règles à respecter pour le bon déroulement des échanges. La rencontre entre les parties prenantes permettra de partager les divergences, convergences et ressentis de chacune des parties. C'est vous qui conduisez cet entretien en veillant à ce que chacun valide ce qui en sort. Vous guidez vos collaborateurs vers une issue constructive du conflit. Si les tensions persistent et que chacun campe sur ses positions, une deuxième, voire une troisième rencontre peuvent être envisagées. Cela permettra à chacun d'avancer sur son ressenti, ayant entendu les arguments des autres parties.</p>	<p>Lorsqu'un consensus sera trouvé, vous le formaliserez et le ferez valider par chacune des parties, comme un véritable engagement de leur part. Vous validerez avec les parties prenantes les modalités de suivi des engagements pris.</p>

Un conflit au sein d'une équipe éducative

Un conflit, des conflits

« *Proviseur, je suis sollicité par une enseignante : elle exprime des difficultés avec une classe et souhaite vivement une intervention. Elle fait état d'indiscipline, évoque une absence de travail et de l'irrespect à son égard. Cette interpellation arrive durant la récréation, à l'issue de laquelle l'enseignante a cours avec la classe en question. Elle souhaite une action immédiate et me fait part de son inquiétude à prendre la classe sans cela. Je tente d'en savoir plus, de comprendre ses attentes par rapport à mon intervention et lui explique les effets dommageables que cette dernière peut avoir sur sa gestion de classe. »*

Il est souhaitable que le conflit soit dans un premier temps traité entre/par les parties prenantes. En tant que proviseur, je peux craindre légitimement de décrédibiliser l'autorité de mon enseignant en faisant une régulation à sa place. « L'aidé est l'expert de ses solutions ».

« Elle persiste dans sa demande. J'informe la vie scolaire que l'enseignante aura du retard : je ressens une forme d'urgence dans l'expression de l'enseignante et je décide de ne pas déporter cet entretien. Elle se sent remise en cause dans sa posture d'enseignante. »

Face à une demande d'aide, j'identifie la posture qui peut mettre en autonomie mon interlocuteur et lui permettre de garder sa place dans la résolution du conflit. Face à une demande d'aide : je peux adopter différentes attitudes : « l'expert » qui apporte des connaissances, « le docteur » qui effectue un diagnostic, « le process consultant » qui se concentre sur l'interaction entre l'aidé et l'aidant.

« Une semaine plus tard, cette enseignante arrive dans mon bureau en me signifiant qu'elle n'est pas sûre d'être présente au conseil de cette classe qui doit se dérouler le soir même. Les difficultés qu'elle rencontre sont pour elle importantes et l'équipe pédagogique y est insensible. Par conséquent, elle ne souhaite pas venir au conseil. J'évoque avec elle le rôle du conseil et je lui explique qu'au contraire, il me semble que ce temps peut être un temps favorable pour trouver ensemble une solution face à cette gestion de classe problématique. La présence des délégués devant être un atout pour les impliquer dans cette réflexion. Peu convaincue, elle quitte mon bureau sans me dire si elle sera présente le soir. »

Comment je comprends avant d'être compris : Développer le questionnement pour comprendre le besoin non clarifié et faire exprimer une demande. Donner du sens (Vigilance : dans convaincre, il y a vaincre)

« Je comprends que les difficultés rencontrées avec la classe concernent en fait 2 élèves, dont le délégué, qu'elle accuse d'être « retors » et de monter la classe contre elle. Je la reprends sur ses propos et son attitude vis-à-vis de ces jeunes et lui propose une rencontre avec eux en ma présence. Ce qu'elle accepte mais souhaite que cela se fasse immédiatement. Elle refuse de faire cours avant. Une forme d'agitation l'anime, j'accède donc à sa demande d'entretien immédiat avec les deux élèves. Cela a pour effet de l'apaiser et nous finissons l'entretien sur une note positive] avec l'envie des deux parties de repartir sur de bonnes bases. Elle reprend ses élèves sans autre incident. »

Dans un conflit il peut être nécessaire de reposer le cadre à respecter par chacune des parties (respect, règles de communication, rôle des personnes/des instances ...). Dans un conflit relationnel, l'évitement peut prendre différentes formes : accepter par politesse/respect de l'autorité l'idée de l'autre, s'excuser, s'attribuer les torts...

IDÉE REÇUE N°4 : LE MEILLEUR MOYEN DE GÉRER UN CONFLIT EST DE L'ÉVITER

« Lors du conseil, l'enseignante est présente. Le professeur principal fait un bilan de la classe : l'ensemble de l'équipe s'accorde pour dire que tout va bien. Le bilan des délégués est plus mitigé et il est fait état de difficultés de travail et de motivation notamment avec le professeur en question. La problématique ne peut être évacuée et je tente de créer un climat favorable à des débats constructifs. C'est un échec et je comprends durant ce temps de conseil que le conflit n'est pas entre l'enseignante et ses élèves mais bien entre elle et le professeur principal qui n'a pas répondu à ses appels à la concertation de début d'année. »

Un conflit ouvert peut cacher un conflit relationnel latent. Un nouveau conflit peut permettre d'aider à clarifier la véritable cause de l'antagonisme. Importance d'analyser le conflit dans son histoire et son contexte. Quand il y a trop d'émotionnel, je peux décider de reporter les échanges pour les aborder en privé et partager cette décision avec les parties prenantes.

IDÉE REÇUE N°2 : UN CONFLIT EST TOUJOURS OUVERT

« Le lendemain, je reçois de nouveau l'enseignante en souffrance. Elle a très mal vécu le conseil de classe décrivant une situation de procès à son encontre. Elle est très en colère contre le professeur principal qui argue de ses bonnes relations avec ses élèves et donc de l'inutilité d'une quelconque concertation de l'équipe pédagogique. Le professeur principal remet en cause les pratiques pédagogiques de sa collègue. L'enseignante me raconte que ce dernier monte les élèves contre elle, qu'il leur fait rédiger des doléances contre elle. »

Symptômes du conflit relationnel et de la rupture de la communication : le mur se construit par les jugements, les dénigrements, la minimisation des ressentis, la négation du besoin A ces signaux de rupture de communication, l'intervention d'un tiers peut être précieuse voire indispensable pour arrêter l'escalade.

IDÉE REÇUE N°1 : UN CONFLIT EST TOUJOURS NÉGATIF

« Au fil des semaines, les relations entre l'enseignante et ses élèves se dégradent fortement. De nombreux renvois de cours, de nombreuses punitions témoignent de ce climat délétère. Les différentes prises d'informations que je réalise me conduisent à comprendre que les élèves sont instrumentalisés par les 2 parties pour avoir raison : par le professeur principal pour démontrer qu'il sait mieux y faire que sa collègue et par l'enseignante pour démontrer que ces élèves sont vraiment intenable. »

Le conflit est un processus ascensionnel. Plus il dure, plus il s'amplifie/s'accélère. Des jeux de manipulation implicites peuvent se mettre en place et faire adopter des rôles dont il ne sort rien de positif (Rôle de persécuteur, de victime, de sauveur)²⁵

« Après une longue écoute, je finis par lui demander ce qu'elle souhaite. Elle ne sait pas. Je lui fais la proposition d'une médiation entre elle et le professeur principal. Elle refuse cette idée catégoriquement et ne veut plus avoir aucune relation de quelque sorte que ce soit avec lui. Son discours sur ce personnel est extrêmement dénigrant. Aucune proposition ne grée à l'enseignante et je suis devant une impasse. »

Pour qu'une médiation réussisse la volonté des parties de sortir du conflit est un pré-requis.

IDÉE REÇUE N°5 : TRAITER UN CONFLIT PREND BEAUCOUP DE TEMPS.

« La médiation ne pouvant être envisagée ni d'un côté ni de l'autre, c'est finalement par des entretiens réguliers avec les 2 parties tour à tour durant plusieurs semaines que la situation a pu trouver un point d'apaisement ; une forme de statu quo ayant été acceptée (certainement favorisée par le départ en retraite du professeur principal en septembre prochain).

Devant le blocage de la situation et l'impossibilité de restaurer le dialogue, mon objectif principal a été de faire cesser l'instrumentalisation des élèves par les 2 personnels concernés ; ce qui est le cas aujourd'hui. »

La gestion d'un conflit peut demander un arbitrage quant à ce qui sera ou pourra être résolu. La priorisation peut s'articuler en fonction du contexte dans la prise en compte des affects, la tenue du cadre, la recherche d'un résultat et/ou l'amélioration d'une relation.

IDÉE REÇUE N°5 : TRAITER UN CONFLIT PREND BEAUCOUP DE TEMPS.

Mes priorisations se font en fonction de : l'urgence, de ce sur quoi j'ai un pouvoir d'influence et je suis en responsabilité, des enjeux et de la volonté des parties de sortir de leur conflit.

Je peux décider d'agir en premier lieu sur l'instrumentalisation des élèves qui est ma priorité et est dans ma zone d'influence vs le conflit relationnel où les parties ne veulent pas s'engager dans sa résolution et dont la sortie de conflit sort de ma zone d'influence (même si elle est ma préoccupation).

IDÉE REÇUE N°4 : LE MEILLEUR MOYEN DE GÉRER UN CONFLIT EST DE L'ÉVITER

²⁵ Schein, E. (2015). *Aider : une dynamique relationnelle, en duo, en groupe, au travail*. Paris : Interéditons Dunod.

Conclusion

« En partant de 5 idées reçues, cette publication se propose d'éclairer différemment notre compréhension des conflits tels qu'ils se manifestent au sein de nos établissements scolaires, de nos circonscriptions et d'imaginer de nouvelles perspectives à l'abord de ces situations.

Un conflit est une construction collective et singulière dans laquelle chaque partie prenante engage ses propres perceptions, émotions et responsabilités. Par conséquent, il n'existe pas de méthodes toutes faites pour les prévenir et les gérer, qui permettent de garantir en toutes situations le maintien de bonnes relations et de la performance au sein d'une équipe.

Notre intention est de vous permettre d'oser, sans jugement, traiter les conflits au sein de votre établissement, de votre circonscription que vous en soyez partie prenante ou tiers. Dans les contenus pratiques de la publication et sur le site de Manag'éduc, vous trouverez des pistes concrètes complémentaires pour analyser les situations conflictuelles, guider vos actions et accompagner au mieux vos équipes. »

Manag'éduc

Manag'éduc est une plateforme digitale d'accompagnement et d'inspiration, portée par une communauté de cadres éducatifs et de chercheurs.

Elle regroupera à partir d'août 2019 des contenus théoriques et pratiques sous la forme de dossiers thématiques mensuels, sur des sujets de pilotage et de pédagogie.

Collaborative, elle donnera une large place au partage de pratiques entre pairs via des temps et des espaces dédiés.

Pour en savoir plus : www.manageduc.fr

SynLab.

TRANSITION ÉDUCATIVE

Association d'intérêt général, SynLab accompagne les enseignants, les cadres et les formateurs à développer leurs potentiels afin qu'ils disposent des outils et des formations dont ils ont besoin pour inventer de nouvelles pratiques professionnelles et porter ensemble la transition éducative.

L'association met en place des activités de recherche, expérimentation et accompagnement pour les acteurs du monde éducatif.

SynLab initie et soutient le développement de nombreux projets comme le Diplôme Universitaire Acteur de la Transition Éducative, le MOOC « Accompagner les transitions éducatives », la plateforme EtreProf.fr et bien sur Manag'éduc.

Pour en savoir plus : www.syn-lab.fr



manag'educ