

# Regroupement CPE / Intervention Gestion de conflit 1 et 2 décembre 2014

## Objectifs :

1. Echanger en groupe autour de situations vécues de conflits
2. Eclairer les pratiques par des apports conceptuels et techniques
3. Engager la réflexion des CPE sur leur approche spécifique de la problématique

## Organisation:

### Matin

1. ACCUEIL ET PRESENTATION
2. TRAVAIL EN GROUPE SUR LA GESTION DE CONFLIT : ANALYSE DE PRATIQUE A PARTIR DES SITUATIONS DE TERRAIN
3. APPORTS THEORIQUES SUR GESTION DE CONFLIT EN MILIEU EDUCATIF

### Après-midi:

1. QUELQUES ECLAIRAGES SUR NOTION DE CLIMAT SCOLAIRE
2. TRAVAIL EN GROUPE SUR LEVIERS VIE SCOLAIRE
3. RETOUR GRAND GROUPE + CONCLUSION

Pierre Roques, IA-IPR EVS, Bernard Pallec, IA-IPR EVS, Jérôme Coutellier, CPE ESPE

[jerome.coutellier@univ-tlse2.fr](mailto:jerome.coutellier@univ-tlse2.fr)

# QUELQUES ELEMENTS DE COMPREHENSION

## Conflit, définition du dictionnaire :

Du latin *conflictus, confliger*: lutter

- Lutte armée, combat entre deux ou plusieurs puissances qui se disputent un droit.
- Violente opposition de sentiments, d'opinions, d'intérêts
- Situation opposant deux types de juridiction (droit)
- Expression d'exigences internes inconciliables, telles que désirs et représentations opposés, et plus spécifiquement de forces pulsionnelles antagonistes

Source: Larousse

# QUELQUES ELEMENTS DE COMPREHENSION

Le conflit est donc un rapport de forces antagonistes, une polarisation qui se manifestent plus ou moins ouvertement, plus ou moins violemment

Il peut être explicite ou latent et engager plusieurs « forces »:

- Une personne avec elle-même (intra)
- Deux personnes pour elles-mêmes (inter)
  - Des éléments dans un groupe (intra)
- Des groupes et des personnes ou des groupes entre eux (inter)
  - Des rôles, des missions, des fonctions, des places...

Il est donc avant tout, quelle que soit sa manifestation,  
une rencontre qui ne se passe pas

Soit parce que la rencontre *échoue* : elle n'a pas lieu, malgré elle

Soit parce que la rencontre est *empêchée* : elle est refusée

# QUELQUES ELEMENTS DE COMPREHENSION

Les sources sont doubles:

- Une communication défectueuse; verbale ou non verbale. Ce que l'on appelle communément le malentendu : message, média ou contexte peuvent perturber la communication (langage, posture, intention,...)
  - le conflit est alors plutôt l'expression d'une incompréhension ou d'antagonismes *de forme*
- Deux cultures en jeu; valeurs, histoires, projections de l'un sur l'autre génèrent du conflit. (usager/institution, groupes de pairs, identités,...)
  - le conflit est alors plutôt l'expression d'une incompréhension ou d'antagonismes *de fond*
- Deux versions de faits (ce que je sais, ressens, suppose, imagine) et deux grilles de lectures (ce que je pense de l'autre, ce que je projette sur lui) → deux interprétations subjectives
- Qui s'expriment en conflits affectifs, de personnes, d'intérêts, d'opinions, de pouvoir, de territoires, ...

# QUELQUES ELEMENTS DE COMPREHENSION

Les effets sont de deux ordres eux aussi:

- Réactions : émotives, cognitives, physiques; Manifestations : peur, évitement, colère, interactions verbales et physiques...
- Conséquences :
  - négatives, destructrices : mal-être, violences,...
  - positives, constructives: différenciation(enfants), affirmation de soi, liberté d'expression, moteur de changement

Pour conclure de manière provisoire :

- Le conflit est immanent à la relation interpersonnelle
- Il peut dissoudre la relation ou au contraire lui conférer plus d'intensité, de proximité, de connivence
- Les stratégies de sortie / survie au conflit induisent la perte de soi d'un ou des protagonistes ou expriment l'aptitude à être acteur de la résolution

La *gestion de conflit* ne signifie pas toujours *résolution de conflit*, mais permet de travailler sur les postures et induit:

- Une meilleure connaissance de soi, de l'autre, et une compréhension réciproque
- Respect, confiance et cohésion accrus

# QUELQUES ELEMENTS DE COMPREHENSION

La gestion d'un conflit : en faire quelque chose

Plusieurs stratégies tendanciellement perdantes :

- Évitement : réapparition
- Désamorçage : mieux être ponctuel, mais on traite le symptôme sans se soucier de l'origine
- Affrontement: une seule sortie positive

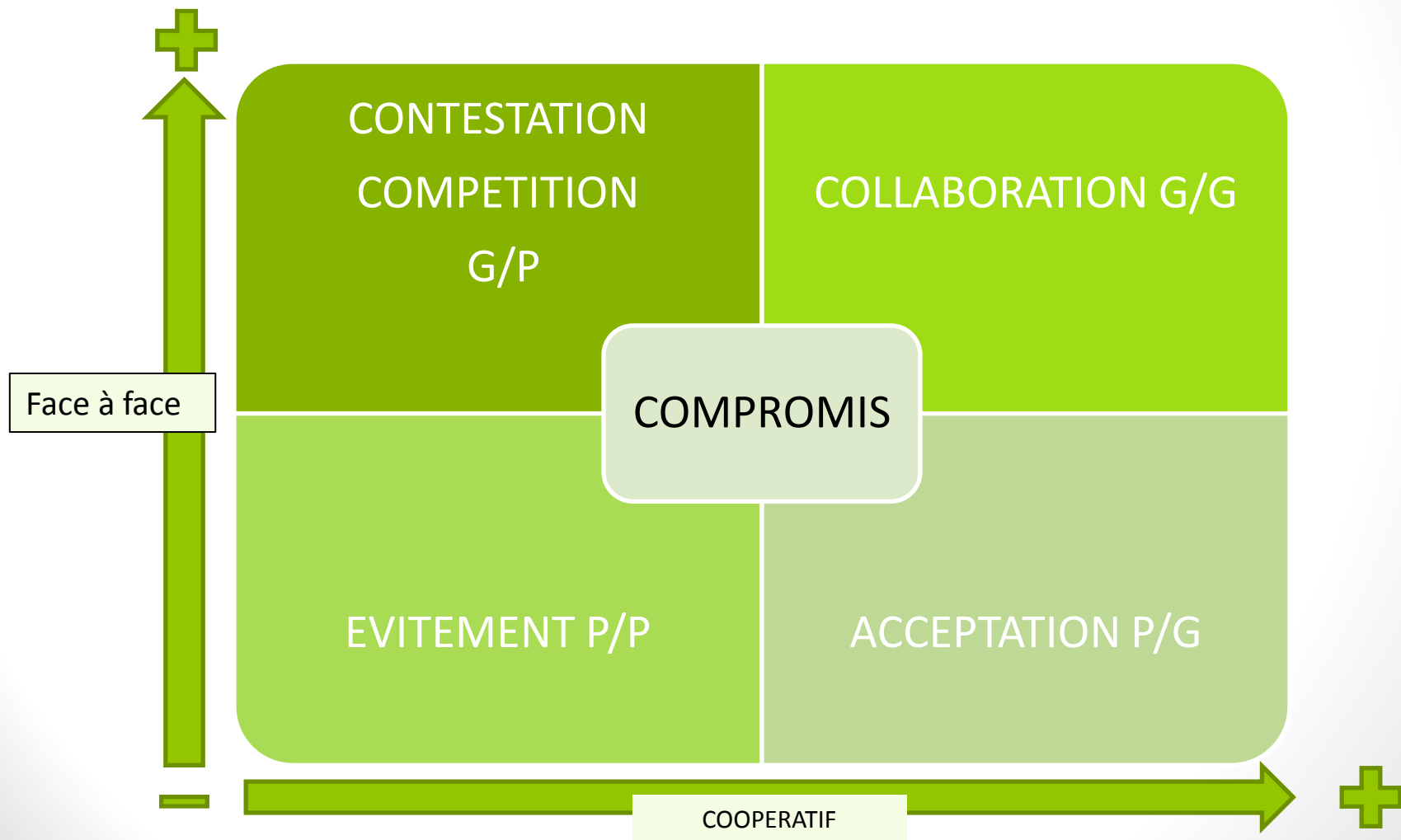
Une stratégie tendanciellement gagnante:

1. Penser qu'il y a deux forces en jeu, et non une seule
2. Parler / Ecouter : posture impérative
3. Discuter / Débattre
4. Négocier une sortie, une solution
5. Trianguler si nécessaire (médiation)

# QUELQUES ELEMENTS DE COMPREHENSION

La gestion d'un conflit : en faire quelque chose

Les styles de résolution



# QUELQUES ELEMENTS DE COMPREHENSION

Peut aider, en amont de conflits :

Attitudes de prévention

1. Définir clairement missions, rôles, places, fonctionnements – travailler éventuellement sur les représentations, les constructions, les projections
2. Favoriser la mise en œuvre des espaces de dialogue: formels et informels, professionnels et affectifs
3. Favoriser la cohésion (appartenance), le travail collectif (solidarité), la co-construction (pouvoir d'agir), la co-opération (répartition et égalité) – le tout au service de la communauté
4. Porter attention aux symptômes : signaux faibles ou forts
5. Résorber les attitudes de jugement, de refus et de fermeture
6. Mettre en avant la *fédération et* développer une culture commune  
→ *climat organisationnel*



# QUELQUES ELEMENTS DE COMPREHENSION

Sont nécessaire, en cas de conflits :

## Arbitrage

1. Offrir espace, personnes et instances qui incarnent la possibilité de l'arbitrage et la neutralité
2. Formaliser les processus et procédures pour solliciter ou se voir proposer/imposer l'arbitrage
3. Légitimer les décisions arbitrales



Fonction d'autorité

## Médiation/conciliation

1. Offrir espace, personnes et instances qui incarnent la possibilité de la médiation
2. Formaliser les processus et procédures pour mettre en œuvre la médiation
3. Organiser une médiation qui permette aux forces en présence de négocier construire leur sortie de crise



Fonction de tiers et d'expertise

# QUELQUES ELEMENTS DE COMPREHENSION

Peuvent aider en cas de conflit:

## La Communication non violente (Rosenberg)

1. Objectiver les faits, les données (O)
2. Reconnaître les sentiments (S)
3. Exprimer les besoins (B)
4. Formuler les demandes: réalisable, concrète, précise (D)

## L'écoute active (Gordon)

1. Ecouter attentivement
2. Reformuler pour s'assurer de la compréhension
3. Poser questions pour compléter la prise d'infos
4. Encourager et soutenir
5. S'assurer du ressenti

## La négociation consensuelle

1. Faire la distinction entre les personnes et les problèmes, les relations et les faits: coopérer autour de l'objet de discorde
2. Se concentrer sur intérêts plutôt que sur positions
3. Concevoir options bénéfiques pour toutes parties
4. Insister sur règles équitables et communes pour évaluer solutions

## La méthode DESC (Sharon et Gordon Bower)

1. Décrire faits
2. Exprimer émotions
3. Spécifier solutions
4. Conséquences positives et négatives

# QUELQUES ELEMENTS DE COMPREHENSION

Peuvent aider en cas de conflit:

Usage raisonné des catégories de Porter

1. *Attitude d'évaluation* – implique différence statut , et positionnement par rapport à une norme, dépendance et risque de contre-dépendance
2. *Attitude d'interprétation* – implique le positionnement par rapport à un savoir supposé de l' « interprétant », dépendance et risque de contre-dépendance
3. *Attitude de soutien* – sympathie, mais risque de dévaluer la version de l'autre
4. *Attitude d'enquête*
5. *Attitude de conseil*: positive a priori mais risque de « plaquage »
6. *Attitude de compréhension* : positive a priori mais peut être perçue comme non engagement

# QUELQUES ELEMENTS DE COMPREHENSION

## DEUX TYPES DE CONFLITS GENERIQUES:

- Les conflits observés : vous êtes en position de tiers
- Les conflits impliqués : vous êtes une de forces en présence

Les gestions peuvent être différentes, même si elles impliquent pour les deux une réflexion sur les postures et sur les structures

Lors de conflits impliqués, la maîtrise des postures nécessite une capacité plus forte à développer des réponses pro-actives plutôt que réactives

Le conflit est un phénomène, une manifestation; postures et structures relèvent de la problématique plus englobante du climat scolaire

Quelle(s) compétence(s), quelle(s) spécialités(s), quel(s) geste(s) du CPE?