



Construisons le développement de demain



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE L'ALPHABÉTISATION

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION DU PERSONNEL ADMINISTRATIF

**Apprendre
par soi-même**



**Apprendre à
son rythme**

Module 1 _ Programme 2_ février 2022

**GESTION / PRÉVENTION DES TENSIONS ET DES
CONFLITS DANS LE SECTEUR ÉDUCATION/FORMATION**

ÉQUIPE D'ÉLABORATION DU MODULE

Responsable pédagogique e-learning

KANDE AMADOU **Sous-Directeur de la Formation**

Rédacteurs

YASSI ZAHILY BRIGITTE	Chef de Service chargé des Offres de Formation
SEDI DIABATE	Chef de Service Méthodes et Organisations
AMBROISE KOUAKOU OKOU	Chef de Service gestion et suivi des projets DRH
KOUAKOU MARC	Gestionnaire des Ressources Humaines DRENA Yakro
KONAN YAO THIERRY STEPHANIA	Gestionnaire – Informaticien DRH
FOFANA DAO FATOUMATA	Chef d'Etablissement – Collège Moderne Allosso

DÉCOUVERTE DES MODULES DU PROGRAMME 2 (janvier à mai 2022)

Gestion / Prévention des tensions et des conflits dans le secteur éducation / formation

Démarche qualité en éducation

Evaluation de la contribution du personnel à la performance de l'organisation

SIX(6) MODULES DU PROGRAMME 2

Ethique / Responsabilité dans la gestion scolaire

Ingénierie pédagogique

Management d'un secrétariat de direction

OPPORTUNITÉS DE SE FORMER

Avec la formation en ligne
de la DRH / MENA, c'est :

- Renforcer ses compétences professionnelles
- S'adapter à son nouveau poste de travail
- S'adapter à l'évolution de son métier
- Réussir son entretien annuel d'évaluation
- Obtenir des attestations de réussite au module de formation
- Obtenir des certificats de réussite au programme de formation
- Préparer ses concours professionnels

Le bien-être de demain de chaque acteur du système éducatif est conditionné par le souci permanent de s'améliorer.

Un adage l'exprime en ces mots : **prenez de l'argent dans votre porte-monnaie et investissez-le dans votre tête, en retour, votre tête remplira votre porte-monnaie.**

OBJECTIF DE FORMATION – OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

– Objectif de formation –

À la fin de la formation , l'auditeur / l'auditrice sera capable de prévenir et de gérer les tensions et les situations conflictuelles dans sa structure.

— Objectifs pédagogiques —

1. Définir une tension / un conflit
2. Décrire les différents types de conflits
3. Identifier les sources des conflits
4. Déterminer les conséquences des conflits sur la structure
5. Identifier les stratégies de prévention des conflits
6. Identifier les outils et les méthodes de résolution des conflits
7. Assurer une communication efficace en situation de conflit
8. Assurer le suivi de la résolution d'un conflit



ITINÉRAIRE PÉDAGOGIQUE

GESTION / PREVENTION DES TENSIONS / CONFLITS

- Généralités et définition des concepts
- Typologie – Causes et Conséquences des conflits
- Prévention des tensions / des conflits
- Gestion des conflits
- Communication en situation de conflit
- Conclusion

INTRODUCTION

Les **tensions et les conflits** sont inhérents à toute société humaine, par conséquent la recherche d'une paix durable est le premier des défis à relever.

Les individus, les structures et les sociétés peuvent avoir une **perception positive ou négative** de ceux-ci. Le Secteur Education/Formation est régulièrement secoué par des conflits pour diverses raisons , aux conséquences multiples impliquant différents acteurs .

Il est donc primordial d'appréhender la gestion des conflits en installant **un climat propice à la communication et un style de management adapté à l'organisation.**

La prévention et la résolution des conflits suscitent aujourd'hui de plus en plus d'intérêt dans le secteur éducation/formation car il est essentiel qu'elles soient **efficaces pour que les relations professionnelles dans ce secteur soient justes et productives.**

Les processus de résolution des conflits offrent aux parties concernées la possibilité de continuer **la négociation collective et de consolider le dialogue social au sein de la structure.**

Dans la mesure où le conflit fait partie intégrante des relations de travail et où il est inévitable, il est essentiel d'établir des processus de **prévention et de résolution des conflits permettant d'en minimiser l'occurrence et les conséquences** au sein de nos structures éducatives.

Ce module de formation a pour objectif d'accroître l'efficacité de la résolution et de la prévention des conflits par les acteurs du système éducatif.

①

GÉNÉRALITÉS ET DÉFINITION DES CONCEPTS

GÉNÉRALITÉS ET DÉFINITION DES CONCEPTS



危 + 機

RISQUE(wei)

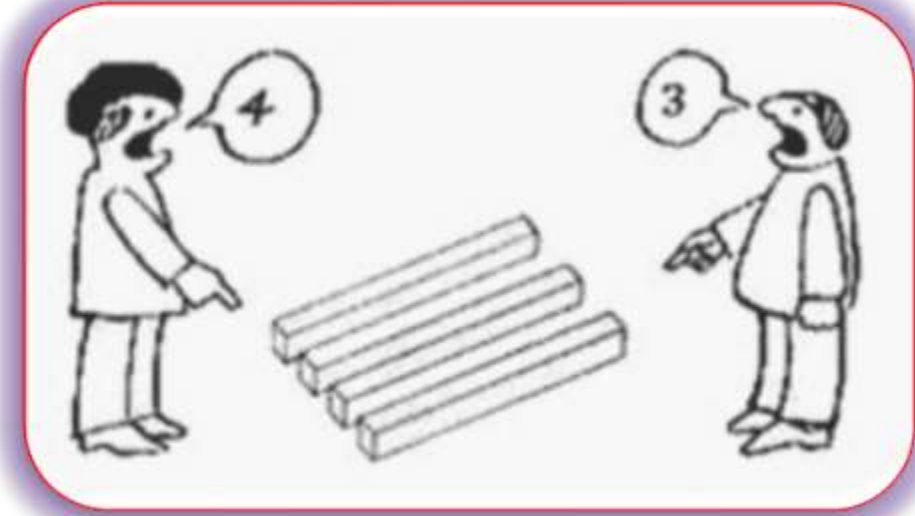
+

OPPORTUNITÉ(ji)

Des conflits naissent le **courage**, du courage, la **décision**, de la décision **l'action**

C'EST QUOI UN CONFLIT ?

UNE QUESTION DE PERCEPTION



UNE QUESTION D'INTERET



C'EST QUOI UN CONFLIT ?

Le concept de conflit se décline en trois aspects : **la composante cognitive** (ce que nous percevons), **la composante émotionnelle** (ce que nous ressentons), et **la composante comportementale** (comment nous agissons)



TENSION – CONFLIT- SITUATION CONFLICTUELLE

UNE TENSION

est une **situation tendue** entre deux personnes, deux groupes, deux États (tension diplomatique) pouvant dégénérer en conflit.

Elle se manifeste diversement : rupture de communication, regards haineux, propos empreints de sous entendus, onomatopées de provocations, provocations.

UN CONFLIT, OU SITUATION CONFLICTUELLE

est un état d'**opposition et de divergence** de besoins ou d'idées entre personnes ou entités.

Un conflit est **une divergence** qui survient entre **deux entités** (individus, groupes, Organisations, classes sociales, nations, etc.) à cause d'**un objet** lorsque les buts, les actions, les opinions ou les comportements de l'une sont incompatibles avec ceux de l'autre à un **moment précis**, dans un **lieu précis**.

Le conflit est chargé d'émotions telles que **la colère, la frustration, la peur, la tristesse, la rancune, le dégoût parfois**, il peut être fait **d'agressivité et de violence**.

TENSION – CONFLIT DANS UN ÉTABLISSEMENT

Dans le cadre de la gestion d'une structure du secteur Éducation/Formation, **le conflit est une rupture des rapports socio-affectifs** entre ses différents acteurs (apprenants, enseignants, parents d'élèves et l'ensemble des personnels administratifs et d'encadrement des structures en centrale et en région)

Exemple d'acteurs pouvant être en conflit dans le secteur Éducation/Formation

- Apprenant
- Personnel enseignant
- Personnel d'encadrement
- Personnel de direction
- Personnel administratif
- Syndicat
- Parent d'élève
- Partenaires du Système Éducatif



2

TYPOLOGIE – CAUSES ET CONSÉQUENCES DES CONFLITS

CONFLITS DANS UNE ORGANISATION

Comment situer les conflits sur la carte de conflictologie?

Scission dans l'équipe



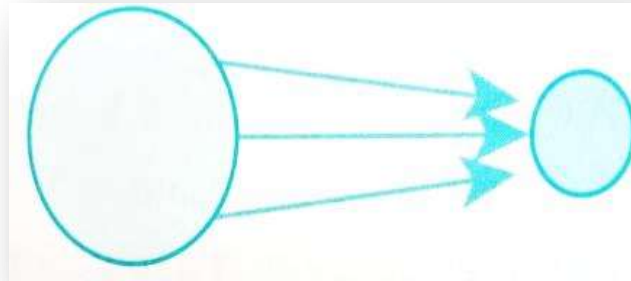
Agent / Agent

Hostilité entre deux équipes



Service A / Service B

Opposition de l'équipe face à un des membres



Personnel / Manager

La conflictologie est une branche de la science qui étudie les causes de l'origine, du développement, de l'escalade, de la résolution des conflits à tous les niveaux avec leur achèvement ultérieur..

TYPOLOGIE- CAUSES ET CONSÉQUENCES DES CONFLITS

Les conflits sont multiples et d'origines diverses.

Qu'il s'agisse d'un conflit ouvert (conflit chaud) ou latent (conflit froid), le conflit entraîne inmanquablement des conséquences et un gaspillage de ressources.

Il affecte négativement le bien-être psychologique des personnels, engendre du ressentiment, du stress et de l'anxiété dans le secteur touché.

Les conséquences d'une tension ou d'un conflit peuvent être d'ordre :

- matériel (destruction des biens matériels);
- financier (perte de ressources financières);
- temporel (perte de temps);
- psychologique (ressentiment, stress, anxiété ...);
- affectif (détérioration de la qualité des relations humaines).

Les conflits peuvent naître en général:

- des intérêts (matériels, financiers, humains);
- des valeurs et croyances;
- des informations
- des relations interpersonnelles
- des structures organisationnelles et des fonctions

Sources de conflit en milieu scolaire

- mauvais environnement scolaire (proximité de bistrots, maquis...);
- revendications syndicales insatisfaites;
- résistance au changement;
- insuffisance de ressources;
- manque de leadership;
- méconnaissance ou non application des textes réglementaires.

Dans une organisation, les conflits peuvent prendre leurs sources dans le dysfonctionnement de la :

- **fonction prévision par l'absence de/d'**

- diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation;
- objectifs clairs, pertinents et acceptés;
- indicateurs de mesures des performances individuelles et collectives.

- **fonction organisation**

- Mauvaise définition des tâches;
- Mauvaise répartition des tâches;
- Interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend du travail d'une autre);
- Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper – hiérarchisées.

- **rareté des ressources**

- Les possibilités des conflits augmentent quand il y a des ressources limitées : espace, équipement, formation, ressources humaines et financières.

Dans une organisation, les conflits peuvent prendre leurs sources dans le dysfonctionnement de la :

- **fonction de coordination par l'absence de/d' :**
 - valorisation des efforts et des résultats obtenus,
 - information concertée,
 - participation aux décisions,
 - relation efficace avec la hiérarchie.
 - **fonction de contrôle par l'absence de suivi des :**
 - résultats de l'unité,
 - performances individuelles.
-
- **Le conflit peut prendre sa source dans un dysfonctionnement lié à des incompatibilités d'objectifs** (Les membres d'une organisation poursuivent souvent différents objectifs ce qui crée des possibilités de conflit)
 - **Le conflit peut prendre sa source dans un dysfonctionnement lié à un manque de communication** (Bureaux fermés, utilisation limitée des moyens de communication (réunion, intranet...))

les conflits peuvent entraîner des conséquences négatives ou positives .

❑ Conséquences négatives

- non achèvement des programmes scolaires
- mauvais résultats scolaires;
- dévalorisation de l'image des acteurs du système éducatif;
- dégradation des valeurs de l'école ;
- décrochage scolaire;
- dévalorisation des diplômes;
- abandon des écoles ivoiriennes pour le système scolaire étranger

❑ Conséquences positives

- opportunité de construction de meilleures relations et d'acceptation de la différence;
- remise en question de certaines pratiques et habitudes de gestion;
- source d'innovation, de créativité et de cohésion;
- source de changement et à d'évolution.

CAS DE TENSION – CONFLIT DANS UN ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE

Exemples de protagonistes d'un conflit dans un établissement scolaire

Élève - élève

Élève - enseignant

Élève - Éducateur

Élève - Administration

Élève - chef de classe

Chef de classe – PP de la classe

Enseignant - Administration

Enseignant - Enseignant

Enseignant - Parent

Enseignant - ACE

ACE - Éducateur

ACE - Inspecteur d'éducation

Économe - CE

CE - Éducateur

Administration – Syndicat

Partenaire de l'école- système éducatif

CAS PRATIQUE DE CONFLIT DANS UN ETABLISSEMENT SECONDAIRE



Le Professeur d'Anglais de la classe de 3^{ème} 5 de ton collège/lycée réputé violent a frappé et blessé un élève de sa classe qui n'a pas fait ses exercices.

Les parents mécontents viennent se plaindre à toi et menacent de saisir le DRENA , les ONG et la gendarmerie.

Pendant ce temps, le Professeur reste serein et promet de recommencer autant de fois que cela se présentera.

Comment gères tu ce conflit?

CAS DE TENSION – CONFLIT DANS UN ETABLISSEMENT SCOLAIRE

TYPES DE CONFLIT	CAUSES
Conflits d'intérêt	Compétitions: relatives aux intérêts matériels, relationnels, etc.
Conflits structurels	Accès ou contrôle inégal : des ressources en présence par rapport à des contraintes environnementales
Conflits de pouvoir	Rapports d'influence : liés à la hiérarchie.
Conflits de valeurs	Divergences : idéologiques de croyances, de normes culturelles, etc..
Conflits relationnels	Distorsions : dans les relations interpersonnelles, dans les liens affectifs, dans la communication, etc.

PROTAGONISTES	CAUSES	CONSÉQUENCES
Élève/Élève	• Vol de fournitures et d'argent • Lutte pour l'occupation des salles • Stigmatisation filles-garçons • Problème de leadership	• Difficultés à suivre les cours • Blessures physiques ou vêtements déchirés • Abandon de scolarité • Naissance de groupes antagonistes
ACE/Enseignant	• Refus de l'emploi du temps • Cahier de texte non renseigné • Absence ou retard des enseignants à la surveillance des devoirs	• Retard dans le démarrage effectif des cours • Non achèvement du programme • Tricherie
Administration/syndicat	Revendication du paiement des heures supplémentaires	Rétention des notes d'évaluation

CONFLIT : DESTRUCTIF OU CONSTRUCTIF

Un conflit est dit destructif dans la mesure où :

- laissé en suspens, il peut créer un environnement de travail hostile, conduire à la frustration, nuire à la production, appauvrir l'organisation, engendrer des comportements inappropriés et provoquer plus de conflits à l'avenir
- la gestion des conflits peut mobiliser d'énormes ressources qui auraient pu être plus avantageusement investies pour accroître la productivité tout en bonifiant les conditions de travail des salariés.
- Il peut aussi entraîner une baisse de moral.

Un conflit est dit constructif quand il :

- entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits, crée un climat coopératif lorsqu'il place les buts du groupe avant les objectifs personnels, améliore le niveau des évaluations et génère des idées créatives.
- crée un environnement de travail productif et en toute sécurité par la résolution des conflits de façon juste et pacifique.
- restaure un climat d'harmonie et motive la productivité des agents

Un conflit est dit constructif quand il :

- Donne naissance à de nouvelles manières de faire et ainsi favorisée l'innovation dans l'organisation.
- Conduit à l'amélioration ou au changement de certaines conditions de travail. On peut donc dire qu'il est une étape nécessaire du changement.
- Lorsqu'il est bien résolu ,devient un potentiel dynamisant et constructeur pour l'organisation.
- Contribue à la satisfaction de nos principaux besoins.

Les conflits peuvent se traduire dans le Secteur Education/Formation par :

- des rapports conflictuels;
- des grèves;
- des troubles à l'ordre public;
- les voies de faits (actes de vandalisme, violences de toute nature, ...);
- les affrontements;
- la fermeture d'établissements scolaires;
- le retard dans l'exécution des tâches, des activités (pédagogiques...)
- les mauvais résultats scolaires...

3

PRÉVENTION DES TENSIONS /CONFLITS



PRÉVENTION DES CONFLITS

La prévention des conflits est **l'ensemble des mesures prises pour empêcher qu'un conflit ne survienne ou, à tout le moins, pour réduire sa probabilité de survenir.**

La prévention des conflits prend en compte:

- l'identification de ce qui peut être objet de tension ou de conflit ;
- l'identification des acteurs ou protagonistes probables ;
- la reconnaissance du ou des niveaux de manifestation et la mise sur pied d'un dispositif de prévention et de veille.

La stratégie de prévention au niveau du Ministère de l'Education Nationale

La prévention des conflits doit s'appuyer sur :

- **la pratique du dialogue social;**
- **la satisfaction des revendications** des différents acteurs;
- **la construction d'infrastructures;**
- **l'équipement** des établissements scolaires;
- **le recrutement** en nombre suffisant de personnels qualifiés ;

La stratégie de prévention au niveau d'un établissement scolaire

La prévention des conflits doit s'appuyer sur :

- **l'application des textes** réglementaires;
- **le renforcement des capacités** des personnels;
- **l'assainissement de l'environnement** scolaire;
- **la formation** des élèves à la non-violence active;
- **l'instauration** d'un dialogue permanent entre les acteurs de l'école;
- **l'éveil de l'esprit civique** chez tous les acteurs...
- **l'alerte précoce** (signal qui prévient de la menace d'un danger)

Faire l'alerte précoce consiste à **prendre des mesures pour détecter, à temps, les situations** qui pourraient déclencher un conflit afin d'agir pour l'éviter.

On peut citer :

- les attaques verbales ;
- les accrochages entre individus;
- les interdictions de participer à une activité ;
- le refus de participer à des activités ;
- les rumeurs ...

COMMUNICATION NON VIOLENTE (CNV) consiste à **exprimer sa vérité dans le respect d'autrui et le respect de ce qu'on est.**

Elle permet de/d' :

- Prendre conscience de ses **besoins** et de ceux des autres.
- Écouter ses **émotions** et ses **sentiments** afin de respecter ses limites
- Savoir faire des **demandes** sans qu'elles ne soient des **exigences**

La CNV promeut un état d'esprit visant à la bienveillance et à la recherche de la qualité des relations avec autrui.

ÉTAPES DE LA CNV COMME OUTIL DE PRÉVENTION DES CONFLITS

1 : Faire des Observations

Description factuelle et objective (sans jugement ,interprétation ni reproche) d'une situation, d'un événement, de ce qu'une personne a fait ou non. Une observation est neutre et repose sur des faits.

Qu'avez-vous **vu** et **entendu** ? Et rien d'autre !

Ressenti: impression liée à la manière dont on perçoit quelque chose, une situation

Émotion; trouble affectif soudain et passager plus ou moins intense, en réaction à un événement ou à un sentiment

2 : Exprimer vos Sentiments et Émotions

Émotions (joie, tristesse, peur , colère...) et ressentis(fatigue , stress, tension, bonheur, sérénité) en expliquant pourquoi le **comportement** (et non la personne) nous dérange

3 : Exprimer vos Besoins

Comment améliorer la situation (vraie cause de votre sentiment _ Ce que l'autre fait n'est qu'un déclencheur)

4 : Formuler une Demande

Pour que votre interlocuteur prenne en compte vos attentes. Demande de **connexion** (compréhension ou **réaction** à votre message : *j'aimerais que tu me dises*) d'action (comportement ou acte attendu de l'autre : *j'aimerais que tu fasses*)

PRATIQUE DE LA COMMUNICATION NON VIOLENTE(CNV)

Faits, (vu et entendu ? Et rien d'autre !)

Au cours de la réunion de ce matin, tu as discuté avec tes collègues ACE du projet X que nous avons convenu de garder secret entre nous

Sentiments/ Emotions
le ressenti

“Je ressens de la colère!” – **émotion**
“Je me sens contrarié et frustré !” – **sentiment**

Besoins
un scénario de solution

J'ai besoin de pouvoir compter sur ta discrétion.

Demande

Est-ce possible à l'avenir, lorsque c'est convenu entre nous, de préserver les informations confidentielles?

“Quand je vois que tu discutes du projet X (**O**), je me sens contrarié (**S**) car j'ai besoin de pouvoir compter sur toi (**B**). Est-ce possible à l'avenir lorsque c'est convenu entre nous de préserver les informations confidentielles? (**D**)”

DESC COMME OUTIL DÉ PREVENTION DES CONFLITS

Décrire

les faits objectifs , concrets et observables

Ce matin , j'ai ramassé tes vêtements sales par terre « **je constate que...** »

Exprimer

Ses émotions, ressentis

Quand tu laisses trainer ton linge , je ne me sens pas respectée « **Je m'inquiète...** »

Suggérer

proposer une alternative , un scénario de solution pour améliorer la situation

Je te propose de les mettre dans le panier à linge « **je te propose de...** »

Conclure

Tu verras, ça fera plaisir à tout le monde « **Ainsi nous pourrions...** »

“Ce matin , j'ai ramassé tes vêtements sales par terre (**D**). Quand tu laisses trainer ton linge , je ne me sens pas respectée (**E**). Je te propose de les mettre dans le panier à linge (**S**) . Tu verras, ça fera plaisir à tout le monde (**C**)”

ÉQUITÉ DANS LA PRÉVENTION/ GESTION DES CONFLITS

Assurer l'équité est l'un des moyens les plus sûrs d'éviter les conflits ouverts ou refoulés.

Cela est essentiel pour prévenir la souffrance psychologique et les conflits interpersonnels.

Exemple :

Une erreur a été commise dans le service , et le coupable n'a pas été démasqué :
qui allez vous sanctionner?

Procédure :

- Partir des faits
- Présenter les conséquences de cette erreur
- Interroger à la ronde , pour recueillir les premières réactions , avis et propositions

ÉQUITÉ DANS LA PRÉVENTION/ GESTION DES CONFLITS

« je vous ai réuni car il s'est passé la chose suivante.....(faits connus); les conséquences pour notre structure sont ...Nous ne pouvons l'accepter, qu'en pensez-vous?

1

Que pensez-vous de
2 ce qui est arrivé?

Entrevue rapide avec
chacun en démarrant par
une question ouverte

Entamez cette réunion sans préjugé.
Pas d'accusation en groupe.

« A votre avis , comment
peut-on s'y prendre pour
que cela ne se
renouvelle pas? »

3

Enchaenez par une
demande de coopération

Même si vous n'obtenez aucune information concrète du fait de cette démarche , vous aurez provoqué une prise de conscience chez vos collaborateurs.

ATTITUDE ADÉQUATE DANS LA PRÉVENTION DES CONFLITS

Un collaborateur vient un jour trouver son Manager et lui dit :

"Sais-tu ce que je viens d'apprendre sur ton adjoint ?

- Un instant, répondit le Manager, **as-tu vérifié si ce que tu veux me dire est vrai?**
- Non. J'en ai simplement entendu parler...répondit le collaborateur.
- Très bien. Tu ne sais donc pas si c'est la vérité. Ce que tu veux m'apprendre sur mon adjoint, **est-ce quelque chose de bon ?**

- Ah non ! Au contraire répondit le collaborateur.

- Donc, continua le Manager, tu veux me raconter des mauvaises choses sur lui et tu n'es même pas certain si elles sont vraies. **Est-il utile que tu m'apprennes ce que mon adjoint aurait fait ?**

- Non. Pas vraiment.

Alors, conclut le Manager, si ce que tu as à me raconter n'est

NI VRAI, NI BIEN, NI UTILE, pourquoi vouloir me le dire alors ?"

GESTION STRATÉGIQUE D'UNE TENSION

Il arrive qu'un de tes collaborateurs en colère ou mécontent s'adresse à toi pour se plaindre de vive voix ou par courrier d'un collègue.

Ta première réaction est de prendre en compte ses griefs en leur donnant une réponse « nuancée ».

Tu lui envoies sans tarder un courrier : « **Monsieur X, le comportement que vous décrivez dans votre lettre est totalement inacceptable au sein de notre structure. J'ai demandé à mon adjoint , Monsieur T, de s'occuper de cette affaire ; vous et moi serons personnellement informés du résultat de ses investigations dans les six jours. »**

D'ailleurs, dans ce type d'affaire, ce n'est généralement pas à toi de te prononcer. Après avoir donné au plaignant l'assurance que sa plainte a été bien reçue, tu envoies un mot à ton adjoint pour lui demander de l'examiner.

Tu ne lui dis pas : « **Réglez d'urgence le problème** », mais « **Monsieur X prétend que son collègue Y s'est mal conduit envers lui. J'ignore si ses griefs sont justifiés, mais s'ils le sont, veuillez me tenir au courant des suites que vous donnerez à l'affaire. »**

4

GESTION DES CONFLITS

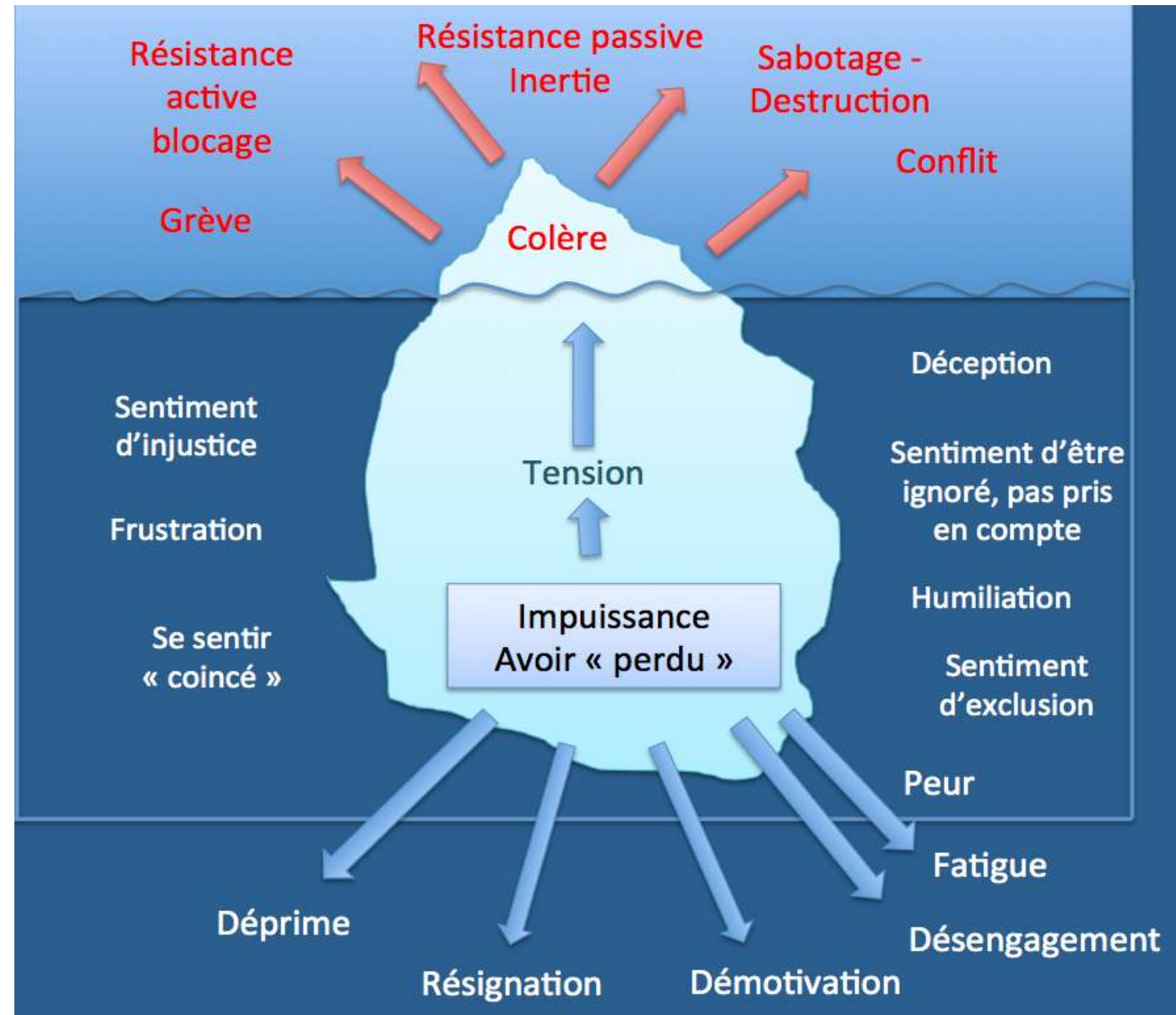


Tout conflit mal traité laisse des séquelles durant de longues années.

Simon de Bignicourt

COMPRENDRE UN CONFLIT

A l'instar de l'iceberg, les causes majeures d'un conflit se cachent sous la surface.



COMPRENDRE UN CONFLIT

Résoudre un conflit , c'est **concilier pacifiquement** des intérêts antagonistes ou divergents en vue de ramener l'entente indispensable à la vie en communauté.



DISTINGUER LES ÉTAPES DE L'ÉVOLUTION D'UN CONFLIT



1. Les divergences (de points de vue)
2. Les tensions
3. Le blocage relationnel (cristallisation)
4. L'explosion

Le processus progresse plus ou moins vite d'une étape à l'autre si aucune tentative de dialogue ou recherche de solution satisfaisante pour les deux parties n'est mise en place

PROCÉDURE D'ANALYSE D'UN CONFLIT

Un conflit se caractérise toujours par des aspects visibles et des aspects invisibles.
Il est primordial de bien analyser un conflit pour en déterminer les aspects visibles et invisibles.

Les aspects **visibles** du conflit sont : **les acteurs du conflit, les objets du conflit.**

Les aspects **invisibles** du conflit sont: **les valeurs, les intérêts, les besoins des acteurs, les problèmes intra personnels, l'histoire, les conditions structurelles, les points de vue, les problèmes de compréhension et de communication**

Pourquoi analyse t-on les conflits ? Nous analysons les conflits pour :

- mieux les comprendre;
- mieux appréhender les rôles des acteurs;
- choisir les meilleures solutions;
- prendre les dispositions pour que cela ne se reproduise plus.

Définition de quelques outils d'analyse des conflits :

- le profil historique;
- l'arbre à conflit ;
- l'oignon;
- l'analyse des sources du pouvoir.

Le profil historique

Le profil historique permet de faire non seulement une analyse spatiale et temporelle d'un conflit mais aussi d'en déterminer les acteurs, leurs rôles respectifs et l'incidence sur l'évolution de la situation.

Cas pratique :

Un mari à des problèmes professionnels qu'il ne dévoile pas à sa femme. Il commence à venir de plus en plus tard et sort de plus en plus la nuit. Malgré les interpellations de sa femme il ne lui donne pas d'explication et celle-ci donne libre cours à son imagination et nourrit des soupçons.

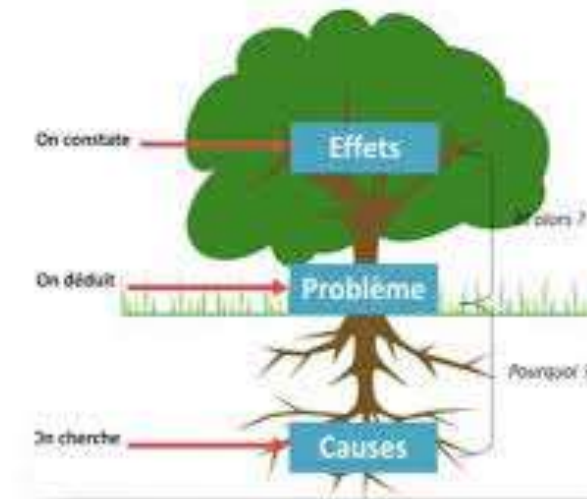
Elle en parle à son amie qui lui dit que peut être son mari est en train de chercher une seconde épouse. La tension monte jusqu'à ce que le couple ne se parle plus. Un jour la femme tarde à ouvrir la porte au retour du mari et ce fut les « coups de poings », celle-ci plia bagage et alla chez ses parents.

L'arbre du conflit

L'arbre du conflit permet d'analyser les causes profondes d'un conflit. Il est utilisé dans la phase diagnostique d'un conflit pour s'assurer que les causes profondes sont bien définies. Cette analyse permet de prendre des mesures idoines pour gérer les causes et non les conséquences du conflit.

Il faut noter que quand le conflit dure, les conséquences peuvent devenir des causes d'autres conflits et il n'est pas rare de voir que la cause première se confonde dans une conséquence ou que l'on pense que la conséquence est la cause ; ceci complique sa résolution. C'est pourquoi il faut commencer à gérer les conflits à temps.

Arbre à problème



Oignon

C'est un outil de diagnostic et d'évaluation du conflit qui permet d'analyser les motivations réelles autour d'un conflit.

Il permet de « décanter » les types de motivations pour arriver à celle qui est la plus pertinente. Cet outil permet de faire **émerger les « non-dits »** dans la définition des causes d'un conflit.

Il peut être utilisé aussi bien dans la phase diagnostique que dans la phase d'évaluation d'un conflit.

L'analyse des sources de pouvoir

Cet outil est utilisé pour analyser les différentes sources de pouvoir que chaque acteur impliqué dans le conflit peut utiliser pour persister dans son refus ou son désir de résoudre un conflit.

Il nous permet de voir les équilibres ou les déséquilibres dans les relations et d'agir au cours de la médiation pour mieux redistribuer les rôles et par ricochet souvent sur les sources de pouvoir et les pouvoirs. Il doit comporter les noms de tous les acteurs impliqués directement ou indirectement et qui ont une influence possible sur le conflit. Le nombre de lignes et de colonnes proposé ici est juste à titre d'exemple.

- 1.Déterminer la nature** du conflit
- 2.Établir les faits**
- 3.Déterminer le niveau** du conflit
- 4.Connaître la source** du conflit
- 5.Identifier les causes** réelles du conflit
- 6.Déterminer la manifestation** du conflit
- 7.Identifier les besoins et les intérêts** des parties en conflit
- 8.Déterminer les impacts** du conflit

GUIDE D'ANALYSE D'UN CONFLIT

Qui est concerné ?	Un élève Un groupe d'élèves - 2 élèves Un élève (ou plusieurs élèves) et un enseignant etc.....
Quel est le type de conflit ?	Verbal : Propos déplacés, injurieux, niveau sonore élevé,... Physique : altercation physique entre 2 ou plusieurs personnes s'opposant : bousculade, gifle, coup,....
Y-a-t-il un antécédent au conflit ?	Ponctuel : le conflit ou la crise intervient suite à une opposition subite. Long ou court terme : le conflit s'installe dans la durée (plusieurs séances, plusieurs jours,...) et s'amplifie au fil du temps
Quelle est son origine ?	Origine interne : le conflit apparaît au sein de la classe en liaison avec celle-ci ou avec les acteurs et objets internes. Origine externe : le conflit se fait jour au sein de la classe mais les raisons ne sont pas liées à celle-ci, elles proviennent de faits extérieurs à la classe pouvant parfois avoir comme origine des « faits » extérieurs à l'établissement scolaire.
Y-a-t-il urgence ? Y-a-t-il un danger ?	La situation qui se déroule nécessite-t-elle une intervention immédiate en raison de la mise en danger d'un élève, de biens matériels,... ?

EXEMPLE DE MODE OPÉRATOIRE POUR GÉRER UN CONFLIT

1.établir les faits : quels sont les vrais problèmes ?

2.identifier les besoins des parties : que veulent réellement les parties impliquées ?

3.évaluer la situation : le conflit est-il gérable ? ou cache-t-il de multiples problèmes à décortiquer ?

4. décider d'un processus : quelle procédure est adéquate pour résoudre ce problème ? dans quel ordre faut-il aborder les problèmes ?

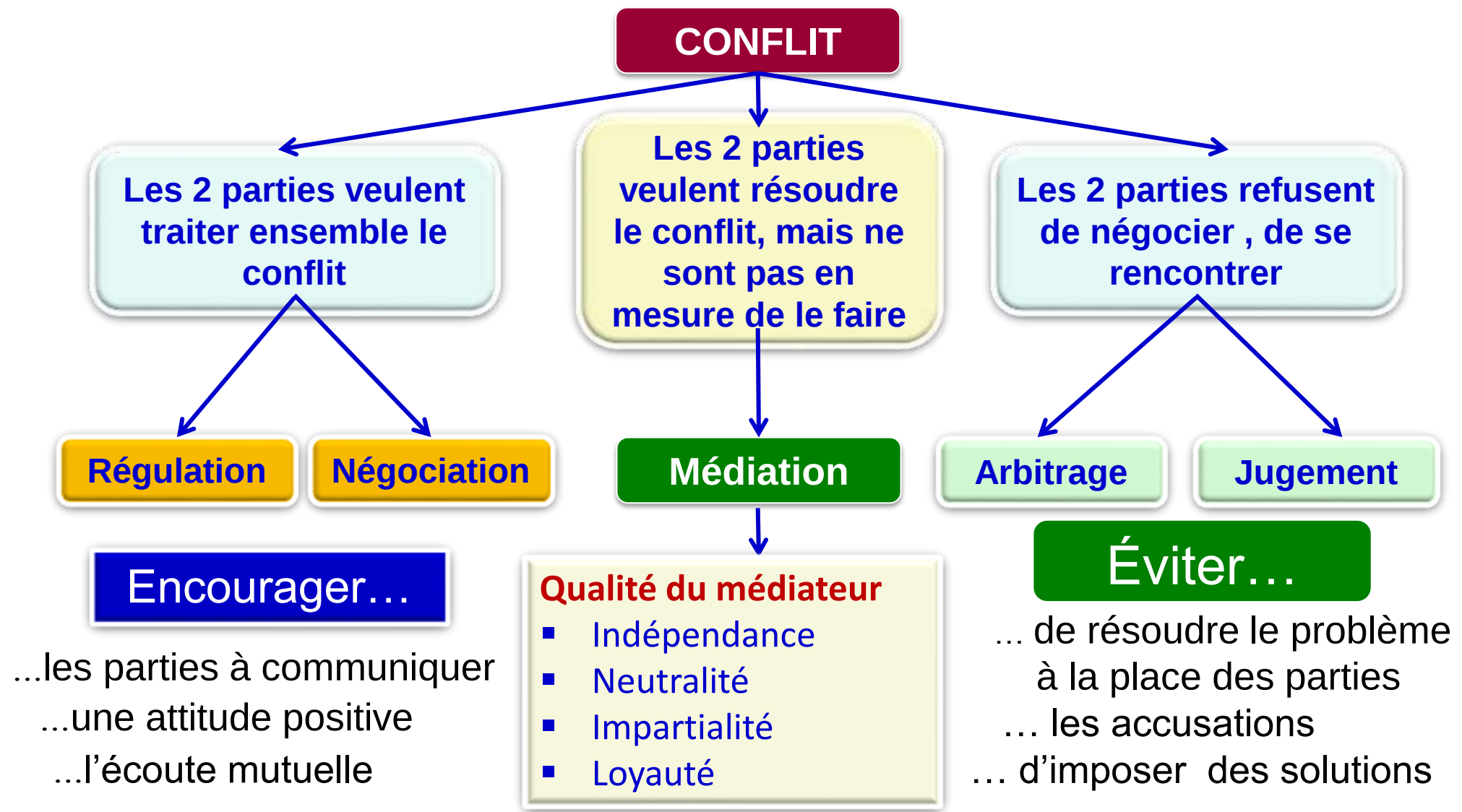
5. rechercher les solutions : les parties veulent-elles négocier ? les parties proposent-elles leurs propres solutions ou travaillent-elles ensemble en vue d'un accord commun ?

6. s'accorder et mettre en œuvre des solutions : comment s'assurer que les parties respectent l'accord ?

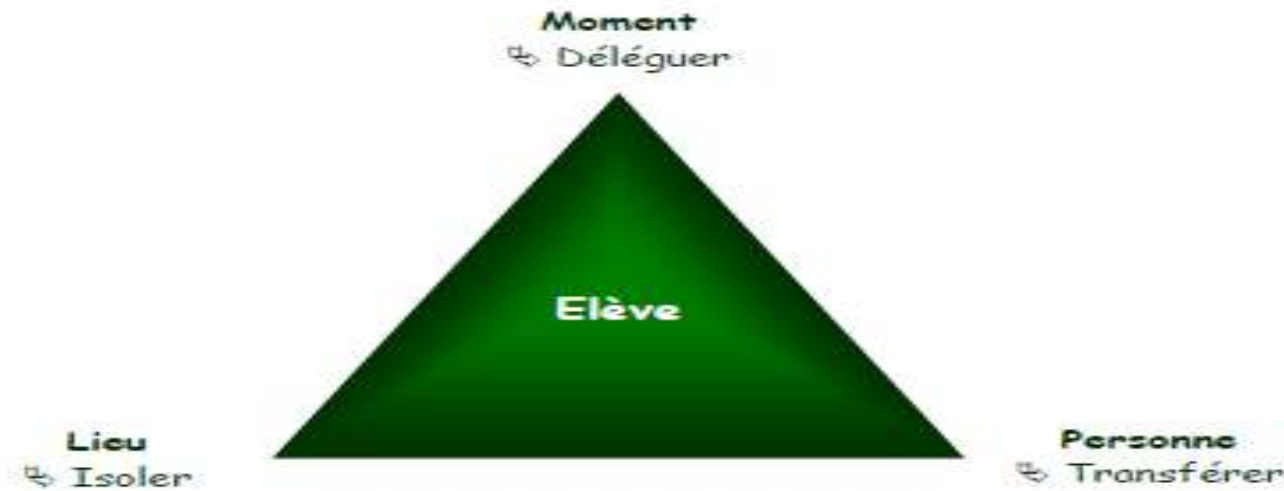
OUTILS ET MÉTHODES DE GESTION DE CONFLITS EN ÉDUCATION

PROTAGONISTES	MÉTHODES	OUTILS
Élève/Élève	Écoute -Sensibilisation Sanction disciplinaire	Bureau des parents d'élèves Règlement intérieur
Élève/Enseignant	Audition – Explication -Excuse	Bureau des parents d'élèves Règlement intérieur
Enseignant/ Enseignant	Audition – Explication- Conciliation	Code de déontologie Amicale des enseignants
Enseignant/Parents d'élève	Audition –Explication- Compromis	Amicale des enseignants CCEN en région Bureau des parents d'élèves
CE - Éducateur ACE - CE ACE - IE	Arbitrage Recours administratif Recours hiérarchique	Amicale des personnels du collège Autorité administrative

SCHEMA DES SITUATIONS ET MODALITÉS DE GESTION DE CONFLIT



TRIANGLE DE GESTION D'UN CONFLIT



Le moment : Délègue dans le temps

Diffère l'annonce de ta décision à un autre moment de la journée

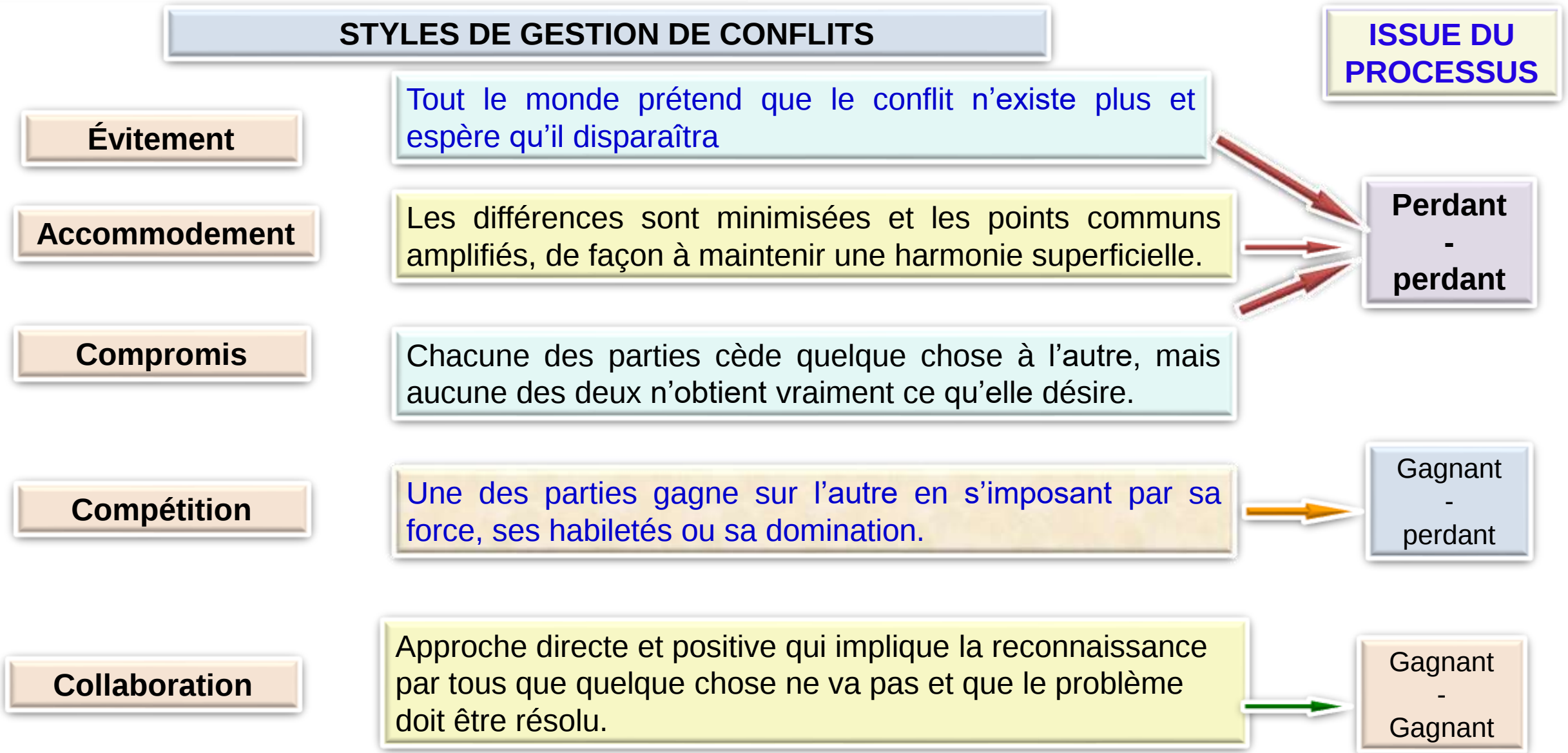
Le lieu : Isole le problème

Pour permettre à l'élève de sortir de son rôle d'opposant

La personne : Transfère le conflit

Ne reste pas seul face à un problème

STYLES DE GESTION D'UN CONFLIT



Face à un conflit, l'individu peut avoir différents comportements, il :

1. **ignore** le conflit ou fait semblant de l'ignorer (c'est l'évitement);
2. **nie** les faits (c'est la dénégaration);
3. **tente** de séduire ou de faire culpabiliser (c'est la manipulation);
4. **a une approche non violente** (c'est la collaboration ou le compromis);
5. **s'accommode de la situation** (c'est une sorte de soumission);
6. **devient violent** (c'est la confrontation par une réponse autoritaire ou oppressive);
7. **démissionne** (c'est la fuite).

TECHNIQUES DE RÉOLUTION D'UN CONFLIT : LA MÉDIATION

La médiation est la **facilitation** par une tierce personne (médiateur, facilitateur ou conciliateur) d'un **processus de négociation** entre **différentes parties en conflit** par la **proposition d'une solution**. La médiation peut être utilisée dans plusieurs types de conflits.



Pour résoudre un problème, il faut d'abord commencer par présenter de la façon la plus neutre et juste possible une vue d'ensemble de ce qui vous tracasse. Ne laissez pas la situation pourrir, et n'attendez pas non plus que l'autre devine ce qui ne va pas.

Sari Harrar



TECHNIQUES DE RÉOLUTION D'UN CONFLIT : **LA MÉDIATION**

Le médiateur ne se donne **pas l'obligation d'avoir un résultat**. Il amène les personnes ou groupes de personnes en conflit à **déclencher un dialogue** favorable à la résolution du conflit. Le médiateur **offre ses savoirs, ses savoir-faire et son savoir être** pour favoriser le dialogue.

Son but : **faciliter la recherche de solution** en maintenant la communication entre les parties afin de leur permettre de trouver un terrain d'entente. Les parties en conflit gardent le contrôle du processus de prise de décision. Toutefois, en cas de blocage, le médiateur propose sa **MESORE** (**ME**illeure **SO**lution de **RE**change)



TECHNIQUES DE RÉOLUTION D'UN CONFLIT : LA MÉDIATION

QUALITÉS DU MÉDIATEUR

- Franc
- Impartial
- Attaché à la paix
- Empathique
- Maître de soi
- Discret
- Patient
- Tolérant



COMPÉTENCES DU MÉDIATEUR

- Avoir une bonne capacité d'écoute
- Savoir communiquer
- Savoir analyser les informations reçues
- Savoir imaginer de nouvelles stratégies
- Savoir se mettre au balcon (au-dessus des préjugés)
- Savoir interpréter les attitudes
- Avoir le tact

TECHNIQUES DE RÉOLUTION D'UN CONFLIT : **LA MÉDIATION**

**Les facteurs
déterminants
pour la réussite
d'une médiation**

1

**La bonne connaissance des
données du problème**

2

**La compréhension de la
psychologie des parties**

3

**La maîtrise des techniques
de négociation**

Les étapes du processus de médiation

Collecter les informations sur le conflit



Élaborer des stratégies de médiation



Organiser la rencontre de médiation

Dans ce cas, porter une attention particulière sur le **lieu**, le **moment** de la rencontre et la **qualité des participants**. Il est important de fixer **les normes** de conduite des discussions (établir un contrat avec les protagonistes sur l'ordre du jour, les règles de prise de parole, la discipline, **les principes à respecter** etc.).

TECHNIQUES DE RÉOLUTION D'UN CONFLIT : LA MÉDIATION

Dans toute médiation, il est bon de chercher **des solutions de fond**. Les solutions proposées doivent résoudre les problèmes de fond identifiés lors du diagnostic et « satisfaire toutes les parties » pour que personne ne se sente lésée (situation win – win).

Enfin, il faut **conclure un accord et le formaliser** .
Deux types d'accord sont possibles :



Le premier qui crée des droits au profit de l'une des parties très souvent à la suite d'un arbitrage.



Le second qui accorde des droits et des devoirs réciproques à la suite de compromis .

TECHNIQUES DE RÉOLUTION D'UN CONFLIT : LA MÉDIATION

La résolution du conflit en général n'est pas la fin des rancœurs. Le médiateur doit imaginer des stratégies permettant aux parties réconciliées de s'excuser et de s'accepter mutuellement.

(Ceci peut se faire par le biais d'activités génératrices de revenus ou récréatives communes.)

À la suite de chaque accord :

- mettre en place des mesures de suivi s'inscrivant dans le temps.
- convenir d'un système d'alerte précoce .

Le médiateur doit aussi au moment de la mise en place de ce mécanisme, penser aux différents facteurs susceptibles de remettre en cause l'équilibre et prévoir des solutions alternatives.

TECHNIQUES DE RÉOLUTION D'UN CONFLIT : **LA NÉGOCIATION**

La négociation est **un processus de dialogue structuré** entre les parties en conflit pour atténuer ou éliminer les divergences entre elles.

Son but : Parvenir à un accord par la communication, la persuasion et des concessions mutuelles.
Les participants doivent être prêts à renoncer à une partie de leur pouvoir pour déboucher sur une solution acceptable.



« Ne négocions jamais avec nos peurs, mais n'ayons jamais peur de négocier »

John Fitzgerald Kennedy .

TECHNIQUES DE RÉOLUTION D'UN CONFLIT : LA NÉGOCIATION

Dans la négociation, il est conseillé de se concentrer, plus sur les intérêts (les élèves) au lieu de se concentrer sur les positions qui éloignent.



Quand négocier ?

- Quand vous ne pouvez atteindre vos objectifs qu'en coopérant avec les autres ;
- Quand vous êtes susceptibles d'avoir besoin des autres dans le futur et que vous ne souhaitez pas perdre vos bonnes relations avec eux.

TECHNIQUES DE RÉOLUTION D'UN CONFLIT : **L'ARBITRAGE**



Il est réalisé par une autorité extérieure qui va décider de la manière dont le conflit doit être résolu.

Il se fonde sur l'examen des faits et les droits des parties en conflit. C'est un processus formel.

Les parties en conflit renoncent à tout contrôle sur le processus de prise de décision.

L'arbitrage intervient le plus souvent :

- Quand certaines parties en conflit pensent qu'elles ont à y gagner en faisant valoir leur droit ;
- Quand les autres méthodes ont échoué.

Les conditions d'accès à l'arbitrage

Tout d'abord, l'arbitrage peut, en principe, porter sur toutes sortes de conflits.

Toutefois, la voie de l'arbitrage est exclue pour certains litiges.

C'est le cas notamment pour les litiges relatifs :

- au contrat de travail ;
- au divorce et à la séparation de corps, et de façon générale sur les matières intéressant l'ordre public (les procédures collectives par exemple).

Ses principales caractéristiques sont les suivantes :

- une procédure consensuelle (a lieu si les deux parties y ont consenti);
- neutre;
- Une procédure confidentielle.

À la différence de la médiation, une partie ne peut se retirer unilatéralement de la procédure d'arbitrage

AUTRES TECHNIQUES DE RÉOLUTION D'UN CONFLIT

La conciliation est le règlement amiable d'un conflit. Elle désigne une pratique amiable de règlement des différends assistée par un tiers avant toute procédure judiciaire. La conciliation peut être prévue par un accord ou par une convention collective, sinon elle est de nature législative ou réglementaire.

Le recours hiérarchique permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion. Il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive. Ce type de résolution de conflit est nécessaire dans des situations d'urgence, mais pose le problème de la durée de son effet.

Le jugement , c'est quand les deux parties veulent savoir qui a raison ou tort. Pour cela on a recours à un juge pour trancher le litige.

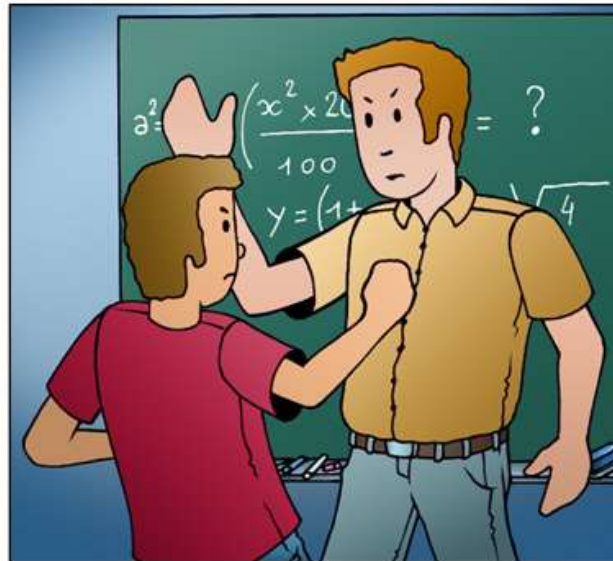
CAS PRATIQUES DE CONFLIT

Le Professeur d'une classe de ton établissement a frappé et blessé un élève de sa classe qui n'a pas fait ses exercices.

Les parents mécontents viennent se plaindre à toi l'ACE et menacent de saisir le CE, le DRENA et la gendarmerie.

Pendant ce temps, le Professeur reste serein et promet de recommencer autant de fois que cela se présentera.

Comment tu gères ce conflit?



ANALYSE

- Les protagonistes : enseignant / parents d'élèves
- Le niveau du conflit : conflit ouvert
- La source du conflit : blessure de l'élève
- Les attitudes des protagonistes : positions très tranchées
- La manifestation du conflit : plainte des parents
- Le type de conflit : Professeur / élève
- Les impacts du conflit : arrêt des cours

MÉTHODE

- Audition
- Conciliation

OUTILS

- Textes

RÉSOLUTION

- Prise en charge médicale de l'élève par l'école
- Information du professeur sur les textes
- Présentation d'excuses aux parents au nom de l'établissement
- Réunion de réconciliation avec PV signé.

SUIVI DE LA RÉOLUTION D'UN CONFLIT

- Vérifier si les objectifs sont atteints et les causes éliminées.
- S'assurer que la solution est intégrée à la routine quotidienne.
- Effectuer un contrôle périodique pour s'assurer de maintenir la solution.

5

COMMUNICATION EN SITUATION DE CONFLIT



L'écoute active est fondamentale à l'établissement d'une communication efficace. Elle contribue à prévenir les conflits et leur intensification.

Les compétences de l'écoute active en situation de conflits:

- Regarde fréquemment ton interlocuteur dans les yeux;
- Observe la posture et les expressions du visage de ton interlocuteur ;
- Fais preuve d'empathie en cherchant à comprendre les sentiments, les pensées profondes et les actes de ton interlocuteur;
- Laisse ton interlocuteur terminer ses propos sans l'interrompre même si tu crois avoir déjà tout compris;
- Pose des questions d'approfondissement pour en apprendre davantage;
- Utilise le sourire et les hochements de tête afin de manifester ton intérêt ;
- Écoute ton interlocuteur en dépit du fait que tu n'aimes pas cette personne ou que tu n'es pas d'accord avec elle;
- Cible, puis mémorise les arguments importants émis par ton interlocuteur ;
- Demeure neutre et sans jugement face au récit de ton interlocuteur .

Communiquer en situation de conflit , c'est se montrer ouvert et engagé.

Il est important d'adopter **un style de communication chaleureux qui inspire confiance**, et pour cela :

- Soit bref et concis en allant droit au but dans tes propos;
- Soit ferme et formel plutôt que d'être hésitant et de te confondre en excuses;
- Donne des exemples précis que tu détailles au besoin;
- Donne des explications et expose ta logique;
- Écoute dans le but de comprendre (écoute active) au lieu de préparer ta réplique.

SYNTHÈSE SUR LES ÉTAPES DE RÉOLUTION D'UN CONFLIT

Etape 1: Identifier la situation conflictuelle.

Etape 2: Choisir la personne ressource qui interviendra.

Etape 3: Identifier les parties en conflit et les enjeux.

Etape 4: Analyser le conflit.

Etape 5: Définir le processus d'intervention.

Etape 6: Vérifier la volonté des parties à résoudre le conflit.

Etape 7: Activer le processus de résolution de conflits.

Etape 8: Conclure et assurer le suivi de l'entente.

Nous sommes arrivés au terme de ce module de gestion des conflits et nous espérons que vous en avez profité pour acquérir quelques bonnes pratiques de développement personnel, utiles au-delà de la gestion de conflit.

Vous avez maintenant toutes les clés en main pour :

- établir un bon diagnostic d'une tension et d'un conflit ;
- contrôler vos émotions dans un contexte professionnel ;
- pratiquer l'écoute active et communiquer positivement ;
- intervenir de manière adaptée en cas de conflit ;
- prévenir les conflits en favorisant la coopération et le bien-être;
- assurer le suivi de l'après-conflit.

CLÉS DE PRÉVENTION ET DE RÉOLUTION D'UN CONFLIT

Accepter le principe de diversité



Asseoir la relation sur un principe de respect inconditionnel



Vouloir vraiment éviter le conflit ou en sortir



Sortir d'une illusion « penser que nous pouvons changer les autres »



Formuler des demandes réalistes, acceptables et précises



Accepter de se remettre en cause

CLÉS DE PRÉVENTION ET DE RÉOLUTION D'UN CONFLIT

Se maîtriser pour garder son calme et sa lucidité



Asseoir la relation sur un principe de respect inconditionnel



Identifier les besoins et les valeurs de/des autre(s), l'/les aider à le/les clarifier et à les exprimer



Identifier et exprimer ce que sont nos intérêts communs



Identifier les émotions et les sentiments des autres et les aider à en prendre conscience et à les exprimer



Être prêt à envisager des compromis réalistes, acceptables et avantageux pour tous les protagonistes

CONCLUSION

Dans une gestion de conflit bien comprise, il est donc question de:

- construire des ponts;
- sauver la face pour toutes les personnes impliquées;
- trouver des pistes de solutions que chaque personne impliquée peut accepter;
- rétablir la coopération professionnelle.

Il s'agit de soutenir les personnes impliquées pour qu'elles travaillent à nouveau avec professionnalisme, libérées de toute tension. Les étapes indispensables à franchir sont les suivantes:

- Comprendre la perception que la partie adverse a de la situation;
- Appréhender quel a été l'effet et quel effet produit encore son propre comportement sur «l'autre partie».

Plus on intervient tôt sur la situation, plus il est facile d'adopter des solutions économiques. En intervenant dès le départ, on peut prévenir complètement la naissance du conflit. Un peu plus tard, on peut encadrer le conflit pour lui faire prendre des formes constructives.

Pour cela, il faut veiller à consolider l'esprit d'équipe et développer les activités de vie scolaire, qui permettent de resserrer les liens, de découvrir les autres et peut-être de mieux les comprendre.

BIBLIOGRAPHIE

1. ROBERT michit, THIERRY Comon : Comprendre et pouvoir pour Agir , 2005
2. LAURENT Combalbert : Négociation de crise et communication d'influence
3. CHRISTOPHE Carré : Animer un groupe
| Paris : Eyrolles | 2013 | 2°éd. | p. 25
4. RICHARD Breard : Gestion des Conflits, 2004
5. PIERRE Rousseau, Collection: Comprendre la société, Comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les organisations,1994
6. JEAN Louis Lascoux : Pratique de la médiation, 2001

