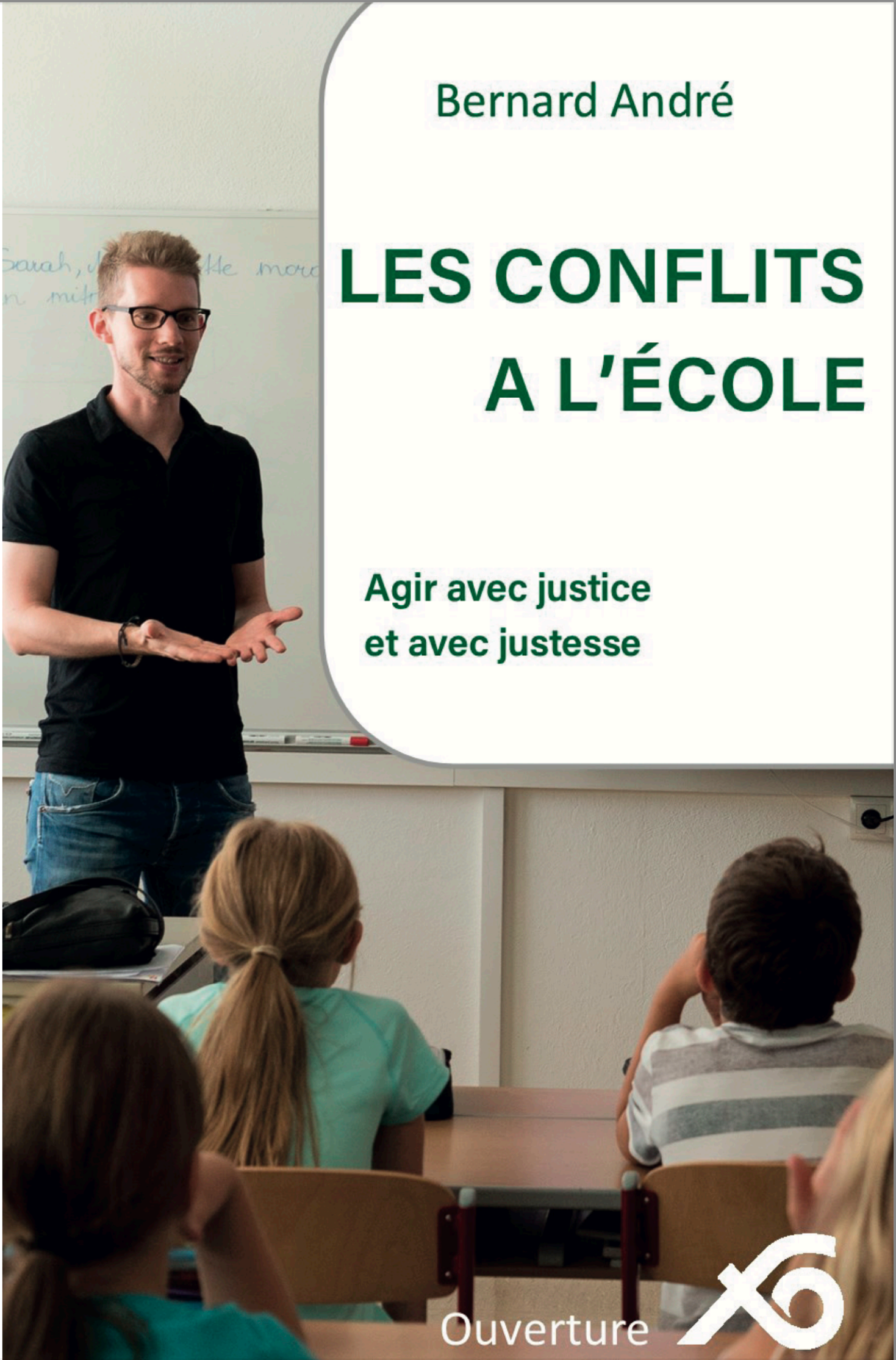

Bernard André

LES CONFLITS A L'ÉCOLE

Agir avec justice et avec justesse

Ouverture

Introduction

1.Les conflits ont-ils une place à l'école ?

Il y a de très bonnes raisons pour souhaiter une école pacifiée, sans conflit. En effet, avec les élèves, chaque conflit, qu'il soit isolé ou manifestation d'une indiscipline plus générale, implique du temps et de l'énergie pour y faire face. Ce sont autant de ressources retranchées de l'objectif premier de l'école : développer les connaissances des élèves, leur faire acquérir les compétences décrites dans les plans d'étude. Mais ce ne sont pas les seules occasions de tensions ou de conflits. Il arrive que les enseignants vivent des situations pénibles avec des parents d'élèves : incompréhension mutuelle, communication difficile, collaboration impossible. Enfin, à l'intérieur même de l'institution scolaire, les conflits entre collègues ou avec une direction scolaire peuvent anéantir toute velléité de collaboration et plomber l'atmosphère de la salle des maîtres. Il paraît donc tout à fait sensé de chercher à les prévenir, ou au moins leur trouver une solution rapide et si possible définitive.

Ce n'est pourtant pas là le propos de cet ouvrage. À la suite de plusieurs auteurs[1], nous pensons que les conflits font partie de la vie, sont constitutifs de toute société, et que les éliminer est un projet qui n'a pas de sens. Cela est d'autant plus vrai à l'école. Non seulement les conflits font partie de la vie, mais ils sont aussi bien présents à l'école. On peut penser en premier lieu aux conflits cognitifs, indissociables des apprentissages, mais aussi aux conflits relationnels, dus entre autres aux heurts entre les projets des enseignants et des apprenants.

1. DES CONFLITS COGNITIFS…

Si l'acquisition de connaissances et de compétences est au centre du projet scolaire, la compréhension de la manière dont ces acquisitions se produisent a passablement évolué au cours du XXe siècle. Les théories essentiellement transmissives ont fait place aux théories constructivistes[2] et socioconstructivistes[3]. Selon ces modèles de compréhension, l'apprentissage se fait lorsque les faits entrent en contradiction avec

[1] Pour en citer quelques-uns : Simmel (1908), Benasayag & del Rey (2007), Boilleau (1995) et Bayada, Bisot, Boubault et Gagnaire (2000).
[2] Piaget (1970).
[3] Vygotski (1997).

les connaissances déjà présentes. C'est donc au travers d'une confrontation avec d'autres ou avec le réel que se construisent de nouvelles connaissances. Le conflit cognitif se trouve ainsi au cœur de tout nouvel apprentissage ; il est indispensable à la progression des apprenants[4].

2. …AUX CONFLITS RELATIONNELS

Même si la dimension cognitive est centrale à l'école, ce n'est pas seulement dans ce domaine que le conflit prend place. Une première citation de l'anthropologue Margareth Mead permettra d'en cerner la raison principale :

> *II y a plusieurs différences frappantes entre notre conception de l'éducation aujourd'hui et celle des sociétés primitives actuelles ; mais la plus importante est sans doute le passage du besoin d'un individu d'apprendre des choses qui font l'unanimité sur leur désirabilité, à la volonté de certaines personnes d'enseigner des choses dont on ne peut pas dire que chacun désire les connaître*[5].

Dit autrement, le projet des élèves n'est pas forcément celui de l'institution scolaire représentée par les enseignantes et enseignants[6]. Il peut certes le recouvrir partiellement voire en grande partie pour certains élèves, mais un nombre important d'élèves n'a pas une envie folle d'apprendre ce que l'école enseigne ou de la manière dont l'école l'enseigne. De plus, lorsque l'expérience scolaire confronte aux difficultés d'apprentissage et à l'échec, auxquels se rajoutent parfois les humiliations et les moqueries, il n'est pas facile de rester centré sur les apprentissages demandés. Dans la lutte pour la reconnaissance, il peut parfois être plus payant d'être l'amuseur public que l'idiot désigné. S'ajoute à cela le fossé entre certaines cultures jeunes et la culture scolaire, fossé coupant définitivement le désir d'apprendre et de connaître ce qui est enseigné.

La classe est donc un lieu de tensions : tensions tantôt productrices, lorsqu'elles stimulent le désir d'apprendre, l'effort et l'engagement dans les apprentissages ; tantôt néfastes, lorsqu'elles empêchent l'accès au savoir et détournent les énergies vers des luttes pour la survie ou des occupations pour se distraire et faire le spectacle. Au risque de se répéter, l'alternative n'est pas entre le conflit et l'harmonie, mais entre des conflits qui ouvrent autant que possible sur des apprentissages ou des conflits qui s'enlisent dans la violence. Le « autant que possible » est important : l'enseignant, et même l'institution scolaire, ne détiennent pas toutes les clés. Certains facteurs dépendent très directement de la place de l'école dans la société : entre une société qui promet l'immédiateté dans la communication et la satisfaction de ses désirs et un zapping généralisé, l'école sollicite l'effort personnel, la persévérance, le respect de règles : le choc est assuré ! D'autres facteurs sont liés plus directement à l'école : l'institution scolaire dans sa globalité, mais aussi les caractéristiques de telle école, du climat qui s'en dégage, des projets en cours. Il

[4] Darnon, Butera, and Mugny (2008).
[5] Mead (1943), p. 311.
[6] Par la suite, et dans le but d'alléger la lecture du texte, nous emploierons systématiquement un masculin générique.

y a aussi ce qui appartient à la classe en tant que groupe, et à l'enseignant ou à l'équipe d'enseignants qui interviennent dans la classe, chacun ayant son histoire, sa trajectoire, formant ensemble une constellation plus ou moins favorable. Il y a les familles et leur propre rapport au conflit, leur projet, leurs rêves, leurs désillusions aussi qui parfois déteignent sur les conflits dans la salle de classe, pour le meilleur comme malheureusement parfois pour le pire.

La possibilité de travailler dans et avec les conflits va donc dépendre d'un contexte large, où l'enseignant ne peut assumer l'entièreté de la responsabilité dans une illusion de toute-puissance, ni rejeter la part qu'il peut jouer en se résignant à l'impuissance. Entre deux, un chemin difficile, d'autant plus prometteur qu'il se parcourt en équipe et non pas seul, d'autant plus éclairé et balisé que l'on aura pris le temps de penser le conflit.

Le conflit étant inévitable, le chemin que nous proposons n'est pas celui d'une résignation sans illusion, mais d'un projet : tenter de construire avec les conflits, en faire des occasions structurantes plutôt que destructrices, tout en sachant que cela ne dépend pas entièrement de soi. Il s'agit donc de traverser les conflits plutôt que les prévenir, en interrogeant le sens qu'a la situation pour chacun des acteurs et les interprétations que chacun en donne.

Cet ouvrage propose donc des pistes et des outils pour travailler avec et dans les conflits, pour traverser les turbulences qu'ils créent ou laissent sur leur passage, pour tracer des chemins permettant de construire avec et malgré eux, et surtout pour éviter de les laisser dégénérer en violence, qui ne fait alors que des perdants.

2.Penser le conflit à l'école : une nécessité

Vouloir à tout prix résoudre un conflit, ou simplement le « gérer », pour reprendre un terme couramment utilisé, c'est aussi parfois chercher à imposer sa solution ou sa vision de la situation. Mais gare à celui qui résiste à ces intentions, même pacificatrices, à cette volonté d'apaiser, à ces rêves de démiurges qui se voudraient capables de provoquer l'harmonie par la maîtrise de techniques de communication ou d'influence.

Il n'est pas possible de se placer en dehors du conflit, de le considérer comme un élément extérieur à soi, qui serait à gérer comme on gère sa collection de DVD ou les tâches ménagères. Reconnaître que l'on fait partie du conflit, que l'on y amène son histoire, ses affects, ses cicatrices, ses besoins, ses rêves, et que l'autre fait de même, conduit à relativiser toute recette ou procédure standard pour sortir de l'inconfort d'un différend durable. Un conflit ne se gère pas, il se vit, se traverse, parfois douloureusement ; mais on y fait à l'occasion des rencontres signifiantes, on s'y découvre et on découvre l'autre dans sa richesse, ses fragilités, ses ressources. Gardons-nous toutefois de tout angélisme : il arrive que l'on reste dans une impasse. La décision peut alors être celle d'une séparation (déplacement d'un élève vers une autre classe, un autre établissement, changement de poste de travail, changement de métier…) ; elle peut aussi prendre la forme d'une acceptation de ce conflit-là comme indépassable, et de l'apprentissage de vivre avec, en cultivant autant le respect de l'autre que le respect de

soi. Arriver alors à se départir des ressentiments et d'une attitude revancharde est une marque d'autorité intérieure.

S'il ne s'agit pas de gérer nos conflits, cela ne signifie pas qu'il n'y aurait rien à en dire, que l'on ne pourrait pas en dresser de carte où tracer quelques repères, et que chacun serait livré à lui-même pour trouver un chemin. Les conflits se pensent, et chacun peut trouver de l'intérêt et du sens, à un moment de sa vie, à s'arrêter et réfléchir sur son rapport aux conflits. Cet ouvrage a pour ambition d'accompagner le lecteur dans le développement de sa pensée, dans sa relecture des conflits traversés et dans une préfiguration de ceux à venir.

Les éléments exposés sont tirés non seulement de notre expérience personnelle, de nos lectures, de nombreuses formations suivies, mais aussi des séminaires et conférences que nous avons donnés sur ce thème dans de nombreux établissements scolaires, et des interactions avec les enseignants auxquelles ils ont donné lieu. Nous sommes largement redevable envers bien des personnes : celles et ceux qui par leurs apports dans un séminaire, ou au travers d'une lecture ou d'une rencontre, nous ont montré que l'on pouvait penser le conflit, et qui nous ont invité à de multiples découvertes ; celles et ceux qui ont suivi les séminaires que nous avons animés, qui y ont exposé des situations, même douloureuses, partagé leurs réflexions, posé des questions, et qui ainsi qui nous ont fait progresser dans nos propres réflexions ; sans oublier toutes celles et ceux avec qui nous avons été en conflit, qui ont ainsi enrichi notre parcours, certes involontairement, et sans qui nous ne serions pas celui que nous sommes.

Les lectures du conflit que nous proposerons seront plurielles et interdisciplinaires, et nous puiserons tantôt dans la sociologie, dans la psychologie ou encore dans des approches plus philosophiques. En mobilisant ces regards différents, nous avons cherché à approcher la complexité des conflits, de manière à aider chacun à trouver du sens et de l'intelligibilité dans les situations conflictuelles qu'il rencontre. En cela, nous n'avons pas cherché à rendre compte de tous les aspects des conflits, et à être représentatif de chaque courant de pensée pouvant nourrir la réflexion. Un certain pragmatisme nous a servi de boussole, à savoir les intérêts des participants lors de nos séminaires, et les nombreux échos qu'ils nous ont adressés en retour, qui nous ont permis de faire les choix des aspects paraissant particulièrement pertinents et éclairant pour vivre avec et dans les conflits.

Dernière remarque : rien n'oblige le lecteur à suivre l'ordre des chapitres. Naviguer au gré de ses intérêts ou des circonstances rencontrées ou suivre la progression proposée sont deux manières d'explorer les chemins tracés dans cet ouvrage.

Table des matières

PRESENTATION DE L'AUTEUR ET CONTACT 2

Remerciements 3

Introduction 4

1.Les conflits ont-ils une place à l'école ? 4
1.Des conflits cognitifs… *4*
2.…aux conflits relationnels *5*
2.Penser le conflit à l'école : une nécessité 6

Première partie : Comprendre les conflits 8

1. CONFLIT, VIOLENCE ET AFFRONTEMENT 10
3.Les multiples occasions de conflits 10
4.Qu'est-ce qu'un conflit ? 11
5.Différends, conflits et affrontements 11
6.Violences et incivilités 12
7.L'alternative n'est pas celle que l'on croit 13
8.Conflits et communication 15
9.Les fonctions du conflit et de l'affrontement 16
1.Apprendre *17*
2.Exprimer les tensions et les frustrations *18*
3.Faire face à l'ennui *18*
4.Tester son pouvoir et celui de l'enseignant *19*
5.Entrer en rivalité avec ses camarades *19*
10.Accepter tensions et conflits 20
11.Synthèse 21
1.Poursuivre la réflexion *21*
2. ENTRE EVITEMENT ET EMBRASEMENT 22
12.Au cœur de l'évitement : l'inhibition ou la peur 22
1.Les débordements émotionnels *23*
2.La violence et le chaos *23*
3.S'affirmer *24*
4.L'identité professionnelle *24*
13.Le passage à l'affrontement 25
1.La réduction gagner-perdre *25*
2.La construction de l'affrontement *26*
3.La reconstruction sélective du déroulement des évènements *27*

4.La fabrication de l'ennemi *27*
5.La référence principielle *29*
6.La réduction bipolaire *29*
14.La dynamique de l'affrontement 29
15.Les multiples dimensions du conflit 31
16.Synthèse 32
1.Poursuivre la réflexion *33*
3. LA PERCEPTION DE LA REALITE 35
17.Réalité et perception de la réalité 35
1.Les perceptions *35*
2.L'attention sélective *37*
3.Prévisions et préjugés *38*
4.Les prophéties autoréalisatrices *39*
5.Les faux souvenirs *40*
6.Les effets de position et de disposition *41*
18.Projections, transferts et compagnie 42
1.Les projections *43*
2.Les transferts *44*
3.Les attributions *45*
19.La ponctuation 45
20.Passer d'une réalité à l'autre 46
21.Synthèse 47
1.Poursuivre la réflexion *47*
4. LA DEFINITION DU PROBLEME 49
22.Situation, problème et solutions 49
1.Mon problème, ton problème, notre problème *50*
2.Lorsque la solution devient le problème *50*
23.Deux schémas pour définir le problème 52
1.Le modèle linéaire *52*
2.Le modèle circulaire *53*
3.Intégrer les deux modèles *54*
4.Circularité de la démarche de problématisation *55*
24.Lorsque l'obstacle reste indéterminé 55
1.Un enjeu peut en cacher un autre ! *55*
2.Les conflits déplacés *56*
3.L'irrationalité des conflits *57*
25.Synthèse 58
5. ENJEUX IDENTITAIRES, BESOINS ET VALEURS 59
26.Les conflits rendus personnels 59
27.Les enjeux de face 60
1.Contribuer à sauver la face de la partie adverse *61*
28.Les besoins 62
1.Une hiérarchie des besoins ? *62*
29.Les valeurs63
1.La valeur des valeurs *63*
2.La justice *64*
3.Les principes de justice *65*
4.La justice distributive *65*
5.Justice procédurale *66*
6.Justice interactionnelle *66*
7.La justice : une question centrale, à géométrie variable *66*
30.La partie immergée de l'iceberg 67

31.Synthèse 68
1.Poursuivre la réflexion *68*
Deuxième partie : Traverser les situations conflictuelles 70
32.Introduction à la seconde partie 71
6. ENTRER DANS LE CONFLIT 72
33.Se dégager pour s'engager 72
1.Se donner du temps pour réagir *73*
2.Choisir un bon canal de communication *73*
3.Construire son diagnostic, vérifier ses hypothèses *74*
4.S'ajuster en situation *75*
34.Les attitudes constructives 76
1.Se centrer sur la situation plutôt que sur la solution *76*
2.Chercher le problème plutôt qu'un coupable *78*
3.S'intéresser à ses adversaires *78*
35.Les émotions dans les conflits 79
1.Le rôle des émotions dans les conflits *79*
2.Vivre avec ses émotions *81*
3.Un exemple : faire face à la colère *83*
36.Synthèse 85
1.Poursuivre la réflexion *86*
7. LES COMPETENCES UTILES 87
2.L'écoute : si rare et si précieuse *87*
3.Quatre types d'écoute *87*
4.Développer son écoute *88*
5.L'empathie *92*
6.Faire des reproches : difficile et nécessaire *94*
37.Synthèse 96
8. STRATEGIES DE DEPASSEMENT DES CONFLITS 97
38.Faut-il vraiment se débarrasser des conflits ? 97
39.Cinq familles de stratégies 98
1.Familles de stratégies ou stratégies ? *98*
2.Les stratégies par défaut *99*
40.L'imposition 100
1.Les formes de l'imposition *100*
2.Quand l'utiliser ? *100*
3.Les risques de l'imposition *101*
4.Aspects méthodologiques *101*
5.Exemples d'imposition *102*
41.L'évitement 103
1.Les formes de l'évitement *103*
2.L'évitement par défaut *103*
3.Quand l'utiliser ? *104*
4.Quand l'écarter ? *105*
5.Aspects méthodologiques *105*
6.Exemples d'évitement *106*
42.La concession 106
1.Une stratégie simple, mais difficile *106*
2.Quand l'utiliser *106*
3.Quand l'éviter *107*
4.Aspects méthodologiques *108*
5.Exemples de concession *108*
43.Le compromis 108
1.L'art du compromis *109*

2.Quand l'utiliser *109*
3.Quand l'éviter *110*
4.Aspects méthodologiques *110*
44.La collaboration 112
1.Différencier la collaboration du compromis *112*
2.Quand l'utiliser *112*
3.Quand l'éviter *113*
4.Aspects méthodologiques *113*
5.Exemple de collaboration *114*
45.Choisir une stratégie 115
1.Le coût d'une stratégie *115*
2.Les bénéfices escomptés *116*
3.Étendre son répertoire *116*
4.Sagesse 117
46.Synthèse 117
9. AUTORITE, POUVOIR ET SANCTION 119
47.L'autorité : une légitimité reconnue 119
1.L'érosion de l'autorité *120*
48.Le pouvoir : un mot mal aimé 121
1.caractéristiques du pouvoir *122*
2.Le pouvoir des élèves *123*
3.Les stratégies de pouvoir *124*
4.Pouvoir et autorité *126*
49.Développer son autorité 126
1.Travailler son rapport au pouvoir *127*
2.L'autorité se travaille *128*
3.L'autorité se construit et se gagne *129*
4.Intégrer une réflexion éthique régulière *131*
50.Penser la sanction 132
1.Lignes directrices *133*
51.Synthèse 134
1.Poursuivre la réflexion *135*
10. AU QUOTIDIEN 136
52.Construire un climat sain 136
1.Le sentiment de sécurité *136*
2.Le sentiment de justice *136*
3.Le sentiment de compétence *137*
4.Le sentiment de reconnaissance *137*
53.Les conflits entre élèves 138
1.Tous les conflits ne requièrent pas l'intervention de l'enseignant *138*
2.Choisir un rôle et s'y tenir *139*
54.Vivre avec les conflits 140
1.Sortir de la violence *141*
55.Apprendre avec les conflits 143
1.Les étapes d'apprentissages *144*
2.Un parcours sinueux *145*
3.Passer de la prise de conscience au changement *146*
56.Synthèse 147
Poursuivre la réflexion *147*
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 148

Les conflits à l'école

Pour bien des enseignantes et des enseignants, les conflits en classe mobilisent leur temps et leur énergie au détriment des missions de l'école. Confits avec des élèves, entre élèves, avec des parents, parfois aussi avec des collègues : autant de situations parfois difficiles, compliquées à gérer et faisant même à l'occasion douter de son choix professionnel.

Et pourtant, les conflits sont indissociablement liés à toute vie en société.

Cet ouvrage permet de comprendre ce qui se joue dans les conflits, pour agir avec justice et justesse sans se laisser happer par des affrontements stériles, en développant des attitudes et des stratégies permettant autant que possible de rester à l'écart de la violence et rester en lien avec les élèves, mais aussi les parents et les collègues.

Cet ouvrage met en évidence le fait que si les conflits sont indissociables de toute vie sociale, il est néanmoins possible d'y faire face sans renoncer à un enseignement de qualité. Oser les conflits, comprendre ce qui s'y joue, développer des attitudes et des stratégies qui évitent la violence mais permettent de construire ensemble sont essentiels pour construire son autorité et développer un climat sain soutenant les apprentissages des élèves.

Bernard André est professeur honoraire de la Haute école pédagogique du canton de Vaud à Lausanne (Suisse). Il intervient principalement en formation continue (relations parents-enseignants, conflits, autorité), ainsi qu'en formation postgrade (de formatrices et de formateurs, de directions d'établissements de formation).
Il est l'auteur de nombreux articles scientifiques et de plusieurs ouvrages sur l'enseignement :
Motiver pour enseigner *(Hachette).* S'investir dans son travail : les enjeux de l'activité enseignante *(Peter Lang).* Parents et enseignants : de l'affrontement à la coopération *(Favre).* Les conflits c'est la vie ! *(La Boîte à Pandore).* Se préparer à un entretien avec des parents d'élèves *(Loisirs et Pédagogie).*

9 782884 134224 >