



Pour comprendre

L'enjeu des conflits

FAPEO

Fédération des Parents et des Associations
de Parents de l'Enseignement Officiel

 Culture

 FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES

FAPEO ASBL - Rue de Bourgogne, 48, 1190 Bruxelles
Tel. : 02/527.25.75 E-mail : secretariat@fapeo.be

Les conflits font partie de la vie

Les conflits naissent de la rencontre entre des personnes ayant des valeurs, des vécus, des points de vue, des objectifs, des sensibilités, des besoins et/ou des modes de fonctionnement différents qui, parfois, ne s'harmonisent pas. Dis plus simplement, ils expriment un état d'opposition entre personnes ou entre groupes.

Il est vain d'espérer y échapper, il n'existe pas de baguette magique pour éviter les conflits, ni de potion pour les résoudre. Cependant, le conflit peut aussi être perçu comme une opportunité de changer les choses : la relation, le contexte, le mode de fonctionnement habituel... Pour prévenir ou permettre au conflit de se transformer en opportunité, il existe différents points d'attention ou postures à adopter pour permettre la restauration d'un dialogue serein.

Il faut enfin se rappeler qu'il est possible de s'en sortir plus fort et que les conflits sont une occasion d'apprendre sur soi et sur ses relations, de s'améliorer, de construire un lien plus solide avec les personnes qui nous entourent et de vivre dans un environnement plus serein.

OBJECTIFS

Permettre de développer des compétences et des attitudes afin de prévenir l'escalade du conflit.

Se familiariser avec quelques postures à adopter pour maintenir le dialogue malgré le conflit.

Comprendre les enjeux et les étapes du conflit.

Pour des raisons d'ergonomie de lecture, cette production n'est pas rédigée en écriture inclusive et suit la forme du genre neutre, mais elle s'adresse néanmoins indistinctement aux femmes, hommes, personnes non-binaires, gender fluid ou de quelques identités que ce soit.

N'hésitez surtout pas à nous faire parvenir vos réflexions et vos questions. Notre force commune vient de notre capacité à rassembler et capitaliser les pratiques, les ressources, les idées, et à les partager pour en faire bénéficier le plus grand nombre.

Qu'est-ce qu'un conflit ?

Si le conflit exprime principalement un état d'opposition entre personnes ou groupes, qu'est ce qui le caractérise plus exactement ? On peut déterminer que ce qui le définit le mieux c'est qu'une des parties tente de faire valoir ses positions au détriment de celle des autres.

Une autre façon de le décrire avec plus de précision, c'est d'en observer les effets. En général, il produit un état émotionnel désagréable tel que : la colère, la frustration, la peur, la tristesse, la rancune et le dégoût. Ce qui peut même mener à des formes d'agressivité, voire de violence.

Autrement dit, il s'agit de l'affrontement de volontés individuelles ou collectives comprenant une certaine forme d'hostilité entre les parties. Par exemple, la guerre peut être considérée à ce titre comme un conflit armé. Heureusement, dans le cadre des associations des parents d'élèves, on n'arrive jamais à de telles extrémités.

Le cadre des conflits

Il existe quatre grandes configurations de conflits : intra-personnel, inter-personnel, intra-groupes et inter-groupes.

- **Le conflit intra-personnel** : On parle aussi de conflit interne. Par exemple lorsque l'on est partagé sur une question, ou qu'on est soumis à différentes pressions intérieures. C'est ce qui arrive quand on est confronté à un conflit de loyauté.

Exemple : Mon compagnon (ou ma compagne) aimerait que je défende son point de vue et le comité des parents souhaite que je me range à leur avis. Je n'arrive pas vraiment à trancher la question car chacun a des arguments en sa faveur. Aussi, je me sens déchiré(e).

- **Les conflits inter-personnels** : Dans le langage courant, on appelle souvent cela un conflit de personnes, justement, pour bien signifier que cela concerne deux individus (voire plus) mais qu'il ne s'agit pas d'un phénomène de groupe(s).

Exemple : Madame X et Monsieur Y ne s'entendent pas du tout, ils sont comme chien et chat.

- **Les conflits intra-groupes** : Comme son nom l'indique, il s'agit de conflits entre personnes faisant partie d'un même groupe. Ils sont généralement relationnels ou organisationnels. C'est donc soit une question d'affinités comme dans la plupart des conflits inter-personnels, soit lié à la façon d'atteindre un objectif.

Exemple : Le président voudrait organiser un événement pour renflouer les caisses mais le trésorier préférerait d'abord lancer un appel à cotisation afin de disposer de plus de marge de manœuvre.

- **Les conflits inter-groupes** : Naturellement plus compétitifs et plus agressifs (pour des raisons d'identification), les conflits entre groupes (ou sous-groupes) sont généralement les plus violents. C'est en quelque sorte le fameux « nous contre eux », source de bien des misères.

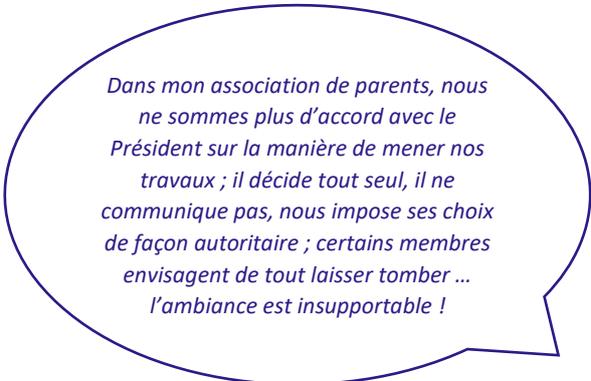
Exemple : Les parents et les professeurs se rejettent la faute les uns sur les autres. Chaque groupe prétextant que c'est la faute de l'autre, mettant tout le monde dans même sac (ici : LES profs et LES parents considérés comme des entités abstraites, un tout homogène).

Prévenir les conflits

Maintenir le dialogue et l'écoute

Lorsqu'on est en désaccord, l'essentiel est de réussir à maintenir un dialogue malgré les tensions. Si ce dialogue est rompu, le conflit tend à s'envenimer et à se figer dans une opposition dans laquelle chacun veut avoir raison à tout prix, sans aucune ouverture vers l'autre.

Pour prévenir l'escalade du conflit, il est avant tout nécessaire de reconnaître le désaccord et d'adopter certaines techniques et/ou postures qui permettront de dialoguer malgré tout. Elles portent essentiellement sur la communication, le positionnement de l'un par rapport à l'autre, les attitudes et l'écoute.



Dans mon association de parents, nous ne sommes plus d'accord avec le Président sur la manière de mener nos travaux ; il décide tout seul, il ne communique pas, nous impose ses choix de façon autoritaire ; certains membres envisagent de tout laisser tomber ... l'ambiance est insupportable !

Se connaître et s'accepter mutuellement

Chaque personne est différente. Nous sommes toutes et tous le résultat d'une combinaison de divers facteurs (en ce sens qu'ils ne peuvent pas changer du jour au lendemain) : la culture, l'histoire personnelle, le milieu dans lequel on évolue...

De plus, chacun possède en soi différentes valeurs, croyances, critères de choix, degrés de sensibilité, blessures, aspirations, peurs, etc., qui sont, elles, plus variables et peuvent créer un certain état d'esprit un jour et un autre le lendemain, sans que la personne à qui on s'adresse en soit nécessairement consciente.

Dans toutes relations interpersonnelles ou groupes de personnes, ces différents facteurs composent un cocktail extrêmement riche mais aussi imprévisible. Il est donc parfaitement normal d'avoir des réactions et des attitudes qui peuvent parfois sembler irrationnelles, inconséquentes ou difficiles à comprendre pour l'autre.

Vu de l'extérieur, ce constat peut sembler évident et il serait facile de juger les personnes qu'on a en face de soi. Mais il faut bien garder à l'esprit que la plupart du temps ces variations ne sont pas conscientes (voire parfois totalement inconscientes) et que, très souvent, chacun est convaincu de faire de son mieux.

Le savoir, l'accepter et en tenir compte, dans le cadre d'une relation où chacune des parties se connaît et se respecte, peut s'avérer utile pour favoriser l'empathie et éviter des crispations, des dramatisations, des réactions épidermiques et/ou disproportionnées.

Pour favoriser un climat serein, les personnes en relation dans un groupe peuvent définir, dès le départ, leurs propres règles de fonctionnement. Ces règles peuvent notamment s'inspirer des différentes techniques de communication et de relation reprises ci-après.

Comprendre les enjeux

Les conflits peuvent porter sur des causes diverses et se dérouler selon différents schémas. Se maintenir à distance et observer ce qu'il se passe pour mieux les comprendre permet de démêler ceux-ci avant que la communication ne se dégrade.

Les étapes du conflit

Les conflits évoluent plus ou moins rapidement dans le temps. Repérer le stade de développement de l'opposition et les réactions communément associées peuvent faciliter le choix stratégie à opérer en vue d'une résolution.

Stade 1 : désaccords et tensions

Un débat s'engage, les personnes en désaccord se retranchent progressivement derrière leurs positions au fil de la discussion. Si un rapport de force de type domination/soumission émerge à ce moment-là, la relation peut se dégrader et la méfiance s'installer...

Tant que le dialogue n'est pas rompu, il est encore possible de communiquer sur la situation en faisant le constat d'un désaccord important et d'inviter à l'expression des ressentis et des besoins de chacun dans la relation. Dans la plupart des cas, les personnes le font d'elles-mêmes à ce stade, notamment pour éviter le conflit.

Stade 2 : le blocage

Si le conflit s'enlise, les positions de chacun vont se polariser de plus en plus et les personnes ne parviennent plus à communiquer. Ce qui ajoute de l'incompréhension aux non-dits, déjà nombreux.

L' "Autre" (ou les Autres) devient l'ennemi et le problème n'est plus la situation mais la personne elle-même ! On critique, on dévalorise, on se plaint... A ce stade-là, il n'est plus question de perdre la face : admettre son erreur devient de plus en plus difficile.

On peut alors distinguer le conflit "chaud" du conflit "froid". Le premier s'accompagne d'agitations, de frondes ou de déclarations houleuses. Dans le conflit "froid", il y a beaucoup de non-dits, de tensions et d'évitement. Dans les deux cas, le recours à un tiers non concerné par le conflit, voire à un médiateur professionnel, peut s'avérer utile avant l'éclatement du conflit.

Stade 3 : l'éclatement du conflit

A un moment donné, les personnes en désaccord ne tiennent plus et provoquent l'Autre (ou les Autres) pour le faire exploser lui faire porter la responsabilité du conflit. A ce stade, les étiquettes sont figées et les personnes confondent leurs représentations avec la réalité. Les protagonistes tentent d'affaiblir l'Autre (ou les Autres) en le décrédibilisant, par exemple. Simultanément, la personne tente de se construire une image positive et de renforcer ses alliances.

Bien entendu, il arrive que les parties cessent le combat lorsqu'elles se rendent compte que cela a été trop loin, notamment avec l'aide d'un professionnel extérieur au conflit, mais il y a de grande chance que la relation soit affectée durablement.

Identifier les besoins

« Tout conflit est l'expression tragique d'un besoin insatisfait »

Marshal B. ROSENBERG

Besoin de reconnaissance, besoin d'appartenance au groupe, besoin de sécurité, besoin de soutien, besoin d'autonomie... Identifier les besoins insatisfaits permettent parfois de désamorcer les tensions qui s'expriment souvent à travers une déclaration de position (« *je veux* »).

Par exemple, lorsqu'une personne exprime « *Je veux que tu m'écoutes* », son besoin de reconnaissance est probablement insatisfait. De même, derrière la phrase « *J'ai peur que ma fille rate son année scolaire* » se cache un besoin d'être sécurisé. Reconnaître le besoin derrière la demande permet généralement de résoudre la situation avant qu'elle s'envenime.

Une typologie des conflits

Tout comme pour l'identification des besoins, savoir quel type de conflit se déroule sous nos yeux peut également aider à décortiquer ce qui se passe et à mettre en mots ce qui se joue dans la relation. Il existe plusieurs typologie des conflits, celle proposée ici est un exemple parmi d'autres.

Type de conflits	Causes	Attitudes
Conflit sur le contenu du message	Problèmes d'incompréhension sur le sens d'une communication ou sur les intentions de l'autre. Les non-dits sont également souvent source de conflit.	Clarifier les messages (garder des traces écrites) et ne pas hésiter à reformuler souvent.
	Exemple : « <i>Il faut se débarrasser du problème.</i> »	Réponse : « <i>Tu veux signifier qu'il faut résoudre la situation ? Tu ne parles pas d'évincer cette personne du comité ?</i> »
Conflit sur les valeurs	Désaccord par rapport aux valeurs, aux représentations de la société, aux visions au sein du groupe.	Identifier, nommer et reconnaître les différentes valeurs ou représentations pour en tenir compte dans les discussions.
	Exemple : « <i>Ceux qui redoublent ne doivent s'en prendre qu'à eux-mêmes. Ils ne doivent pas ralentir le groupe.</i> »	Réponse : « <i>Donc pour toi, si j'ai bien compris, l'école est le lieu où l'on apprend la compétition ? Pour moi, c'est d'abord le lieu de la coopération et l'inclusion.</i> ».

Type de conflits	Causes	Attitudes
Conflit relationnel	Dans les relations entre les personnes, c'est souvent l'enjeu du pouvoir qui cristallise les tensions lorsque, par exemple, une ou plusieurs personnes estiment être supérieures et tentent d'exercer le pouvoir sans être désigné pour cette fonction.	Mettre des mots sur les ressentis de chacun par rapport aux conflits entre personnes et chercher à changer les perceptions, à favoriser l'empathie.
	Exemple : « <i>Je connais mieux ce sujet que lui, il dit n'importe quoi.</i> »	Réponse : « <i>Est-ce que vous parlez bien de la même chose ? Peut-être que si vous expliquiez votre point de vue, vos attentes et vos craintes vous réaliseriez que vous observez ce sujet de deux façons différentes et complémentaires.</i> »
Conflit sur les objectifs	Des personnes collaborant mais en désaccord sur des objectifs, et/ou sur les moyens pour les atteindre. D'autres encore font parfois passer leurs intérêts avant ceux de la collectivité, ce qui peut causer des frictions.	Prendre le temps de se mettre d'accord sur des objectifs clairs validés par le groupe. Y revenir si nécessaire et fixer différents moments de mesure des résultats.
	Exemple : « <i>Mais je me fiche bien de savoir que ça coûte cher, j'ai les moyens, je veux que le voyage scolaire se fasse à Rome.</i> »	Réponse : « <i>Nous avons défini ensemble que tout le monde devrait pouvoir participer au voyage quels que soient ses moyens, c'est pourquoi nous avons plafonné d'un commun accord la participation des parents à xxx euros.</i> »
Conflit sur les rôles ou fonctions	Incompréhension des rôles des autres personnes ou lorsque les rôles sont mal répartis et/ou mal définis. Le conflit de fonction apparaît aussi lorsque les mêmes fonctions sont assumées par des personnes différentes ou, au contraire, pas assumées du tout.	Clarifier les fonctions, distribuer les rôles collectivement et garder une trace écrite.
	Exemple : « <i>Personne ne m'a dit que je devais rédiger les procès-verbaux et les diffuser.</i> »	Réponse : « <i>Ok. Nous pensions que c'était implicite dans ton rôle de secrétaire, mais peut-être aimerais-tu que nous définissions mieux les tâches qui incombent à chacun ? Ou, si c'est plus que ce que tu es prêt à faire, veux-tu que quelqu'un d'autre se charge du secrétariat ?</i> »

Les niveaux d'analyse du conflit

Le modèle d'analyse par niveaux proposé par Jacques Ardoino propose une lecture multiple de la dynamique conflictuelle et des stratégies d'intervention adaptées. En effet, en distinguant 4 niveaux différents au sein desquels le conflit peut se manifester, ce modèle met en évidence le fait qu'en modifiant une partie du système conflictuel au niveau d'action identifié, on peut exercer une influence sur l'ensemble et ouvrir la porte au changement global.

Dans ce modèle, plus on s'éloigne du centre, plus les mécanismes du conflit seront difficiles à aborder.

Au niveau personnel : nous devons tous composer avec la personnalité, les traits de caractère et les attitudes de personnes avec qui nous devons collaborer. Certains détails nous agacent et attirent notre attention. C'est en prenant conscience de ce qui nous énerve chez l'autre que nous pouvons dépasser notre agacement et les tensions créées.

Exemple : « *Je n'apprécie pas cette personne, elle me court sur le haricot avec ses grands airs.* »

Résolution : *Son attitude dépend d'elle et je n'ai pas à me laisser dicter ma conduite par sa façon de faire. Plus je resterai calme et égal à moi-même, moins cela m'affectera. Au fond c'est sa façon d'être au monde et chacun se construit différemment.*

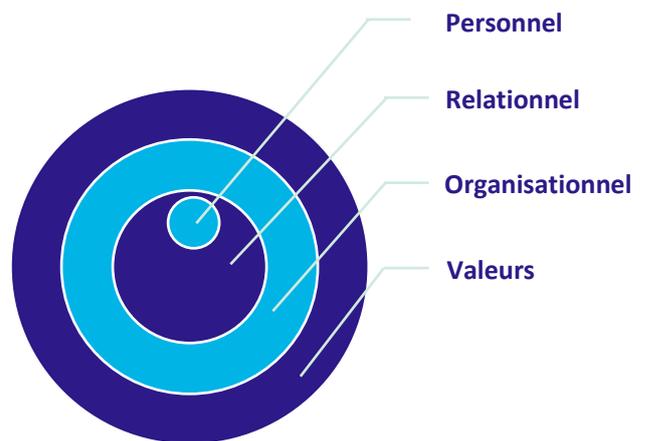
Au niveau relationnel :

Dans ce cas-ci, le conflit se manifeste souvent entre deux ou plusieurs personnes qui ont du mal à communiquer, entre lesquelles les incompréhensions et malentendus se multiplient. Il peut également s'agir de jeux de pouvoir (domination, complicité...) entre les personnes. En métacommuniquant et en identifiant les points de tensions, on peut agir sur le conflit en cours.

Exemple : « *C'est bizarre, il écoute toujours tout le monde poliment et quand j'ai quelque chose à dire, il me coupe presque systématiquement la parole. Il a un souci avec moi ?* »

Résolution : « *J'ai observé que durant les trois dernières réunions, tu m'avais coupé cinq fois la parole, alors que tu as systématiquement laissé les autres terminer leurs phrases jusqu'au bout. Je ressens une forme de frustration à cet égard et j'aimerais pouvoir exprimer mes idées sans être interrompu à l'avenir.* »

NB : Il est important dans ce cadre que les personnes puissent régler si possible leurs soucis interpersonnels sans prendre quelqu'un pour témoin. De même, plutôt que de généraliser, il est essentiel de s'arrêter à constater des faits. Remarquez à ce propos comment ici nous avons évité l'usage des termes « *toujours* » pour circonscrire précisément les choses. La formulation reprend les éléments de la Communication Non Violente expliquée dans notre livret : *Pour agir, sortir des conflits.*



Au niveau organisationnel :

Ici le conflit est généré par le système d'organisation des personnes entre elles. Si les règles de fonctionnement ou les rôles et fonctions ne sont pas bien définis au sein du groupe, cela peut créer des tensions importantes. Il s'agira à ce niveau de prendre le temps d'analyser les points de tensions autour du fonctionnement organisationnel pour apaiser la situation.

Exemple : *Ni le secrétaire, le président, ni le trésorier n'ont rempli les papiers, par conséquent nous n'aurons pas notre subside.*

Résolution : *Ce qui est fait est fait, et ça ne sert à rien de chercher à désigner un « coupable ». Cependant, si c'est arrivé, ça pourrait se reproduire. Aussi, que fait-on pour que ça n'arrive plus ? Peut-être faut-il désigner un « chef de projet » pour chaque initiative en cours (et à venir) qui aura comme mission de s'assurer personnellement du suivi ?*

Au niveau des valeurs :

Les conflits de valeurs doivent être nécessairement abordés avec beaucoup de tolérance et de respect. En effet, les idéaux ancrés en chacun d'entre nous sont souvent imperméables à tous les arguments du monde. En discuter sans aucune précaution entraîne généralement un renforcement des positions de départ.

Dans ce cas-ci, si le conflit porte sur une inadéquation entre certaines personnes et les valeurs ou normes de l'institution au sein de laquelle elles doivent coopérer, il est beaucoup plus complexe à aborder à moins de trouver un but supérieur rassembleur permettant de fonctionner ensemble malgré les différends.

Exemple : *Pour monsieur X, il faudrait qu'il y ait plus d'évaluations afin que les enfants soient habitués aux interrogations et soient drillés aux épreuves de sélection qu'ils rencontreront plus tard dans leur vie. Pour madame Y, au contraire, elle apprécierait qu'il y en ait moins afin que les enfants cessent de stresser et puissent étudier dans un environnement où l'important est d'aimer apprendre dans un cadre bienveillant.*

Résolution : *Dans ce cas de figure, ce sont deux philosophies de vie qui s'opposent. L'une se base sur la performance et la compétition. L'autre tient surtout compte du bien-être collectif comme moteur d'apprentissage. S'il est difficile de trancher cette question, les deux parties peuvent néanmoins reconnaître a minima qu'ils pensent ainsi dans l'intérêt supérieur de l'enfant et qu'ils se préoccupent tous de leurs avenir, même s'ils préconisent des stratégies différentes. De plus, si certains points sont irréconciliables (plus ou moins d'évaluations), on peut acter ce désaccord et trouver par ailleurs des terrains d'entente. Si ça se trouve, monsieur X et madame Y partagent une passion pour la musique et coopèrent pour aider à organiser des ateliers musicaux extra-scolaires dans l'école, ce qui utilitairement bon pour les facultés cognitives (apprendre la musique développe le cerveau, ce qui plaît à Monsieur X) et développe l'intelligence émotionnelle (ce qui est bon pour le bien-être collectif, ce qu'apprécie Madame Y). Ici leurs « valeurs » se rejoignent dans une même pratique.*

Le modèle d'Ardoino en pratique : quand tout s'entremêle

Dans les exemples précédents, nous avons défini chaque fois une problématique sur un seul niveau. Mais dans le réel, les raisons d'un conflit sont souvent plus confuses et entremêlées. Et c'est justement en ça que les niveaux d'Ardoino peuvent servir de grille d'analyse et d'action. Imaginons l'introspection suivante, à la suite d'un sentiment de *trop plein*...

Je suis en colère sur un membre du comité de parents qui me demande de travailler, une fois encore, en soirée pour préparer la prochaine rencontre de l'association de parents :

1. *Au niveau personnel, je suis agacé par ce membre du comité qui arrive toujours en retard. Ça m'énerve de plus en plus à chaque nouvelle réunion.*
2. *Au niveau relationnel, je n'apprécie pas que ce soit toujours moi à qui on donne du travail en urgence. J'ai l'impression d'être celui dont on profite à tous les coups... Est-ce que je me fais des illusions ou je travaille plus que les autres ?*
3. *Au niveau organisationnel, je suis surpris qu'on ne puisse pas compter sur davantage de monde : comment est-ce possible que nous soyons si peu nombreux à nous impliquer dans le comité ?*
4. *Au niveau des valeurs, je ne suis pas d'accord avec le point concernant la gratuité scolaire abordé lors de la dernière réunion de parents et je pense que c'est un enjeu important autour duquel se mobiliser mais les autres ne sont pas d'accord.*

→ Différentes tensions peuvent apparaître autour de cette situation mais réussir à désamorcer le conflit dans l'un de ces niveaux peut potentiellement exercer une influence positive sur les autres. Voyons deux solutions différentes :

Par exemple, en réussissant à impliquer d'autres parents (3), le travail urgent sera peut-être mieux réparti ou moins traité dans l'urgence (2). Plus détendu par rapport à cette situation, je serai sans doute moins affecté par la désorganisation apparente de l'autre parent (1) et – si ça se trouve – je me ferai même des alliés pour défendre mon point de vue sur la gratuité scolaire (4).

Ou, en discutant ouvertement avec le parent en question, je comprends mieux sa problématique de gestion du temps et ça m'énerve moins, nous trouvons des solutions (1). Par conséquent, nous sommes mieux organisés et nous travaillons moins dans l'urgence (2). Comme les autres parents voient que ça roule de mieux en mieux, ils ont envie de s'impliquer dans le comité (3) et je trouverai peut-être des alliés dans mon combat pour la gratuité (4), d'autant plus que j'ai acquis la réputation de jouer un rôle moteur au sein de l'équipe, ce qui est fait que mon avis est écouté.

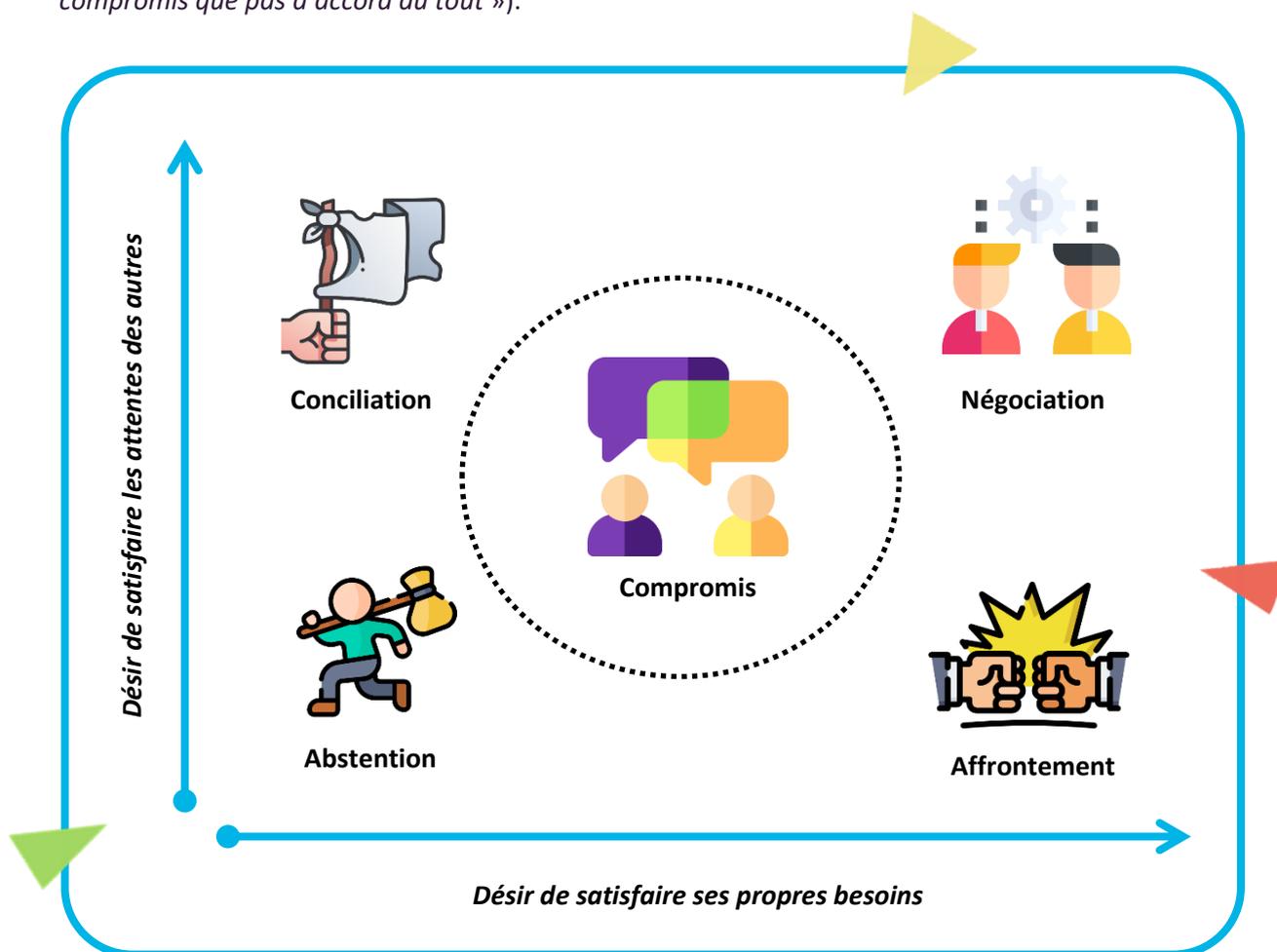
Réagir face au conflit ?

Les postures stratégiques de Thomas-Kilmann

Il y a différentes manières de gérer les conflits, qui dépendent souvent de différents éléments. Le modèle de Thomas-Kilmann se base sur deux facteurs essentiels : le désir de satisfaire les attentes des autres et celui de répondre à nos propres besoins.

Ainsi, dans une situation donnée, on pourrait avoir la volonté de satisfaire les demandes du groupe sans chercher à imposer ses propres exigences en retour, on parlera alors de stratégie de conciliation (ou accommodation). Mais on peut aussi réagir différemment : par l'abstention (ou évitement), par l'affrontement (ou domination), par la négociation ou enfin par une conduite plus mitigée qui est celle du compromis.

Cette méthode est particulièrement utile pour pouvoir déterminer la façon dont on va s'engager ou non dans une situation conflictuelle. Elle permet d'analyser les choses avec du recul et d'évaluer à quel point cela vaut la peine de s'impliquer. Par ailleurs, ce modèle peut aussi servir de grille de lecture à ce qui s'est déjà passé, et ainsi mieux visualiser sur quoi il faut dorénavant mettre l'accent (par exemple : « *les négociations ont systématiquement échoué, peut-être vaudrait-il mieux obtenir un compromis que pas d'accord du tout* »).



Toutes les images du schéma proviennent du site www.flaticon.com. Conflict, escape, negotiating et negotiation Panneau ont été créées par Freepix. Surrender a été créée par Max.icons.

En fonction de la posture adoptée, des attitudes stratégiques liées vont se manifester :

- **La stratégie de l'abstention (ou évitement)** implique tout simplement qu'on ne recherche pas de solution et qu'on évite la confrontation. Le souci étant qu'on ne résout généralement pas la tension mais qu'on ne fait que la repousser.

→ **Utilité ?** De manière temporaire, elle offre la possibilité de faire retomber la pression quand l'atmosphère est fort chargée en émotions. Elle permet de se donner du temps, de créer de l'espace pour que chacun puisse reprendre le contrôle sur soi et que l'atmosphère s'apaise.

Exemple : « *Ecoutez, nous n'allons pas résoudre ça aujourd'hui donc je pense que le mieux est que nous regardions les autres points à l'ordre du jour et que nous réfléchissions chacun de notre côté en ce qui concerne ce désaccord.* »

- **La stratégie de conciliation (ou accommodation)** détermine que l'on fasse passer les intérêts du groupe avant les siens, parfois au détriment de son propre bien-être. A force, elle peut donc épuiser et/ou démotiver la personne impliquée dans le groupe si c'est toujours elle qui doit faire des concessions.

→ **Utilité ?** Le gros avantage de cette stratégie est de préserver l'unité du groupe, son harmonie. Cela peut même jouer un rôle très positif si chacun l'utilise tour à tour de façon équilibrée, car ça garantit alors un fort sentiment d'engagement dans le collectif.

Exemple : « *J'aurais aimé que la réunion ait lieu à un autre moment, mais si tout le monde préfère que ça se fasse le jeudi à 18 heures, je m'en arrangerai* ».

- **La stratégie d'affrontement (ou domination)** est celle qui se base sur la rivalité. On cherche à imposer ses vues à l'ensemble du groupe sans tenir compte de leur avis. C'est toutefois un comportement acceptable lorsque vous avez raison et que l'autre partie tire injustement avantage de la collectivité (ou des règles communes).

→ **Utilité ?** Cette manière de faire peut être efficace lorsqu'on se trouve dans une situation d'urgence ou de danger, ou que des lignes rouges sont franchies par certains. Cela permet aussi éventuellement de remettre une personne à sa place, mais il y a un risque que le conflit s'envenime ou que l'ambiance se dégrade.

Exemple : « *La directrice se servait dans la caisse de l'association des parents sans autorisation, alors je l'ai menacée de porter plainte. Elle a arrêté mais j'espère qu'elle ne va pas reporter sa contrariété sur mes enfants ou mettre des bâtons dans les roues de l'association des parents en guise de représailles.* ».

- **La stratégie de la négociation** demande des efforts, de la patience et de l'écoute. C'est celle qui consiste à chercher le meilleur arbitrage possible en tenant compte des contraintes de toutes les parties. En ce sens, elle est exigeante, prend du temps et sera plutôt réservée aux questions de fond.

→ **Utilité ?** Non seulement cela permet de tenir compte des avis et contraintes de chacun, mais cela autorise aussi à faire preuve de créativité, d'apprendre à mieux comprendre comment les choses fonctionnent et d'améliorer les relations grâce à l'engagement fourni par chacun. C'est donc généralement difficile mais valorisant.

Exemple : « *La question du projet d'établissement concerne les parents, le pouvoir organisateur et l'équipe éducative. Malgré nos désaccords, nous devons en discuter sérieusement sans faux-semblants en Conseil de participation. La délibération sera peut-être parfois compliquée mais une fois que nous tomberons d'accord cela permettra que chacun donne le meilleur de soi-même sans traîner les pieds. Pour cela il est important que personne n'ait le sentiment de sortir de cette situation contraint, forcé ou manipulé.* »

- **La stratégie du compromis** est une sorte de moyen terme entre les autres. Elle permet de trouver des solutions rapides où chacun fait des concessions. Néanmoins, il faut à cet égard être très attentif à ce qu'une des parties n'augmente pas exprès son niveau d'exigence pour obtenir finalement pleinement satisfaction tout en donnant l'impression d'avoir cédé partiellement.

→ **Utilité ?** Si personne ne peut avoir tout ce qu'il désire, il est raisonnable que chacun fasse une partie de l'effort. Toutefois, en faire une pratique courante risque par effet rebond d'augmenter les exigences de chaque partie à l'avenir. C'est pourquoi le moment le plus indiqué pour cette stratégie est quand on doit trouver une solution temporaire, éventuellement révisable (ou ajustable) à un autre moment.

Exemple : « *Une partie des parents veut que l'argent récolté serve à soutenir les frais du voyage scolaire, une autre préférerait que l'on investisse dans du mobilier pour la cour de récréation. Nous avons donc décidé de prévoir deux enveloppes, quitte à repousser l'achat dudit mobilier d'un an et à organiser un voyage scolaire plus court. Ce sera probablement ajusté en fonction de l'état de la caisse au moment où nous engagerons ces dépenses.* »

Nommer les choses, libérer la parole : une recette facile et universelle ?

La gestion des conflits telle qu'analysée dans cet outil présente une limite particulièrement puissante liée à la **maitrise du langage et des codes culturels**. En effet, dans une relation entre des interlocuteurs qui ont des motifs de tensions, l'un d'eux peut détenir du pouvoir sur l'autre, notamment par le langage qu'il utilise et qu'il maîtrise.

Particulièrement dans le champ scolaire, il existe parfois un rapport de domination difficile à gérer dans la relation parents-enseignants, ce dernier maîtrisant non seulement le langage mais également les codes de l'école, ce qui n'est pas toujours le cas du parent. Ce processus d'infantilisation des parents face aux enseignants a parfois été pointé du doigt dans le rapport difficile de la famille à l'école, rendant la gestion des conflits éventuels particulièrement sensible.

Conclusion

Tout comme l'échec peut se transformer en opportunité, le conflit peut être une occasion de changer nos modes de fonctionnement et de se dire que, même si « *on a toujours fait comme ça* », une remise en question peut être bénéfique. Inhérents à toute organisation et tout groupe humain, les conflits sont sources de tensions, mais également de progrès et d'apprentissage permanent, tant au niveau collectif qu'individuel.

Pour surmonter lesdits conflits, il faut d'une certaine manière renoncer à la volonté de garder le contrôle sur les choses. Si nous reconnaissons que nous sommes tous mus par des peurs, des doutes et des désirs qui génèrent de l'inconfort ou même de l'anxiété, nous pouvons alors les affronter ensemble dans un esprit d'entraide et de coopération. Pourvu que l'on arrive à communiquer sincèrement en gardant ce principe en tête, nulle situation ne devrait être insurmontable.

En résumé, les moyens utilisés pour gérer ces tensions et en sortir par le haut font appel aux plus beaux côtés de l'humanité, ceux qui aident à grandir, qui sont constructifs et qui visent à bâtir un monde meilleur peuplé de personnes qui s'écoutent, se respectent et prennent soin les unes des autres. Pour le dire autrement, même si la vie est faite de contrariétés, les aborder comme des défis collectifs à relever plutôt que des problèmes personnels à résoudre est la clé idéale pour gérer les conflits.

Nous espérons que ces clés soutiendront les parents dans leur mission de construction collective, en tant qu'acteurs engagés pour un enseignement de meilleure qualité.

Copyright © 2024 FAPEO, Tous droits réservés.

Fédération des Parents et des Associations de Parents de l'Enseignement Officiel – ASBL

Rue de Bourgogne 48, 1190 Bruxelles

Tel. : 02 527 25 75 E-mail : secretariat@fapeo.be

N° d'entreprise : 0 409 564 781 – RMP Bruxelles

IBAN : BE48 2100 2838 9427 – BIC : GEBABEBB

Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

FAPEO

Fédération des Parents et des Associations
de Parents de l'Enseignement Officiel

 Culture

 **FÉDÉRATION**
WALLONIE-BRUXELLES