



**Pour agir**

**Sortir 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](mailto:secretariat@fapeo.be)



## Introduction

Le conflit résulte de la rencontre entre personnes aux sentiments contraires, en opposition l'une à l'autre. La relation entre les personnes concernées se charge alors d'émotions fortes telles que la colère, la peur, la tristesse, l'incompréhension, la rancœur...



Le conflit fait pourtant partie de la vie collective et, étant donné qu'il touche au relationnel entre les personnes, il n'y a aucune recette miracle pour le gérer d'un claquement de doigts. Chaque conflit sera différent car chaque personne a une façon d'être et d'entrer en relation qui lui est propre.

Toutefois, pour gérer un conflit, la place du langage verbal et non-verbal est centrale. En effet, lorsque l'on évoque les conflits interpersonnels, on parle souvent d'incompréhensions, de malentendus, de désaccords... liés à la communication. Il n'est pourtant pas toujours possible pour les personnes directement impliquées de gérer le conflit elles-mêmes. D'où l'intérêt, lorsque le conflit s'enlise, de faire appel à un tiers dont le travail consistera à restaurer un dialogue, à soutenir les personnes dans leur communication afin d'éviter toute forme d'escalade.

### AU MENU DE CET OUTIL :

- La communication non-violente
- L'écoute active
- L'assertivité
- La métacommunication
- 5 attitudes qui favorisent l'apaisement

Ces cinq méthodes peuvent être apprises petit à petit, sans ordre prédéterminé.

Dans la pratique, il vaut mieux vous familiariser avec une technique correctement avant de passer à la suivante. Ce qui compte ici c'est la qualité plus que la quantité.

*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.**

### La communication non-violente

La communication est au cœur de toutes interactions entre les êtres humains. Qu'elle soit verbale ou non verbale, lorsqu'une personne se retrouve en lien avec une autre, une communication est initiée.

Pour que celle-ci soit aussi claire et harmonieuse que possible, il existe quelques principes de base :

- **Savoir ce qu'on veut** en identifiant ses attentes, ses besoins et le communiquer aux autres.
- **Être attentif à l'autre**, écouter, observer ses réactions, ses attitudes.
- **Réajuster son comportement** si on s'éloigne de l'objectif qu'on s'est fixé ou selon ce que l'on observe chez l'autre.
- **Respecter le modèle du monde que possède l'autre**, résultat de ses valeurs, de ses représentations, de sa réalité.

La Communication non violente (CNV) est une démarche relationnelle basée sur le respect des autres et de soi-même, en l'absence de jugement de valeur ou de personne. Les attitudes et actions basées sur la Communication non violente sont particulièrement efficaces pour établir un climat de respect et d'écoute. Les principes sont parfois difficiles à mettre en place mais deviennent naturels avec la pratique.

#### Les 4 piliers de la Communication non-violente :

- 1- OBSERVER : décrire ce qu'il se passe dans l'échange, sans faire de critique ni de reproche.
- 2- SENTIMENT : identifier les émotions, les ressentis chez moi et les exprimer en « je ».
- 3- BESOIN : identifier et nommer clairement ce qui pourrait contribuer à mon bien-être.
- 4- DEMANDE : formuler ce que l'on attend de l'autre, sans exiger et en respectant les critères suivants : réalisable, concrète, précise et formulée positivement.

Par exemple, ne dites pas : « *Vous êtes vraiment sans respect pour personne. Vous êtes toujours en retard. Quand on décide d'un horaire, on s'y tient. C'est une question de politesse la plus élémentaire* » mais plutôt « *Lors des 3 dernières réunions, vous êtes arrivés avec chaque fois plus de 10 minutes de retard. Les trois fois, cela m'a mis en colère. J'ai besoin que les personnes qui s'engagent avec moi respectent les horaires que nous nous sommes fixés. Avez-vous besoin que nous modifiions l'heure des prochaines réunions pour que tout le monde puisse arriver à temps ?* ».

Faites enfin attention à ne pas considérer la Communication Non Violente comme une « recette ». Si une personne dit « *j'ai besoin, alors tu devrais* » plutôt que « *j'ai besoin, alors tu dois* », l'usage du conditionnel ne change en rien le fait que la demande sonne finalement comme un ordre. Il ne fait qu'éventuellement atténuer le propos avec un emballage apparemment plus acceptable. Ce qu'il faut bien comprendre ici, c'est que cette méthode n'est pas formaliste, ce qui compte c'est d'en respecter l'intention. Autrement dit, l'esprit est plus important que la lettre. Une communication basée sur les besoins, attentes, émotions et éléments factuels permettant de générer plus d'empathie, de parler plus ouvertement de nos sentiments et de nos façons d'être au monde.

## L'écoute active

« Ne donnez jamais, avant qu'on vous le demande, ni un conseil, ni le sel. »

Oscar Wilde

Associée à la CNV, l'écoute active favorise une attention réelle vis à vis de l'autre et permet souvent d'éviter de basculer dans le conflit. Elle repose sur le principe des questions ouvertes : ce qui signifie que cela permet à la personne interrogée de répondre en ses propres termes et selon son propre point de vue. Si une interrogation attend une réponse du type « oui, non, 21, bleu ou demain », c'est qu'elle probablement fermée. A l'inverse, ici les questions sont non-orientées, non-jugeantes, et ont pour but de comprendre la logique de l'autre, de savoir d'où il parle et quelles sont ses réalités.

Par exemple, au lieu de dire « C'est idiot de réagir de la sorte. » ou « Vous ne pensez-pas qu'il aurait fallu faire comme ceci ? », préférez une formule telle que « Pourriez-vous m'expliquer votre réaction pour que je comprenne mieux ce que vous voulez me dire ? ».

L'idée de l'écoute active est principalement d'arriver à obtenir une perception claire de ce que pense et ressent l'autre en :

- **mettant la personne à l'aise**, afin de favoriser l'expression libre, en confiance.
- **reformulant en d'autres termes**, pour s'assurer qu'on a bien compris.
- **clarifiant la lecture des situations**, attitudes ou moments qui ont posé problème ou qui sont à l'origine d'une difficulté actuelle.
- **mettant en évidence des valeurs, des croyances, des besoins**.
- **favorisant l'émergence des idées de changement** pour améliorer une situation.

Pour cela il est nécessaire d'écouter l'autre sans l'interrompre, de lui laisser le temps de s'exprimer complètement, sans exprimer soi-même de ressenti ou de solution, ni surtout de jugement.

### Attitudes à éviter

Certaines interventions sont de nature à bloquer l'expression de l'autre, voire à provoquer le renferment sur soi :

- Donner des conseils, faire des propositions.
- Juger, critiquer ce que l'autre exprime, culpabiliser, rabaisser.
- Tenter de raisonner l'autre, de dire que ce qu'il exprime n'est pas rationnel.
- Menacer, faire du chantage.
- Émettre une analyse sur la personne, sur base de ce qu'elle dit.
- Minimiser les propos, leur gravité pour la personne.
- Ramener à soi les propos de la personne (« Ha oui, j'ai eu la même chose », ...).
- (Se) comparer avec une autre personne.

Enfin, il est important de réaliser que le langage corporel n'est pas neutre. Si une personne soupire, lève les yeux aux ciels et manifeste des signes d'impatience pendant que quelqu'un lui parle, elle ne sera pas dans l'écoute active. De même, faire un commentaire dans le creux de l'oreille de son voisin durant une discussion de groupe est aussi considéré comme une façon de parasiter la communication, c'est donc un comportement non souhaitable dans le cadre de cette démarche.

### L'assertivité

Dans une relation en tension, l'assertivité est une forme de communication permettant d'exprimer ses besoins et de défendre ses droits sans empiéter sur ceux des autres, sans blesser ses interlocuteurs, sans essayer de leur faire changer d'avis à tout prix. Au contraire de la fuite, l'attaque et la manipulation – les 3 autres moyens de communiquer dans une relation conflictuelle, l'assertivité permet de préserver la relation en évitant les rapports de domination, de culpabilisation ou de repli.

La personne assertive prend comme point de départ certains principes auxquels tout le monde a droit en tant qu'être humain et présente ses demandes avec simplicité, sans soumission ni autoritarisme.

#### Les 3 principes de l'assertivité

##### 1. Chacun·e a le droit d'exprimer ses sentiments

*J'ai le droit d'exprimer mes besoins, ce que je ressens, c'est légitime. Je m'exprime en « je », et mes sentiments ne sont pas contestables.*

##### 2. Il faut être attentif·ve à ce que ressent l'autre

*Si j'ai le droit de ressentir des émotions, l'autre a exactement les mêmes droits. Nous pouvons tous et toutes être touché·es par ce que dit l'autre, mais cela ne doit pas affecter la relation ni la volonté de respecter les personnes et leurs ressentis.*

##### 3. Chacun·e est responsable de son propre comportement

*Nous pouvons déterminer ce que nous voulons ou ne voulons pas, et nous comporter en accord avec cela. Nous pouvons avoir une opinion, et la défendre. Enfin, nous avons le droit d'émettre et de recevoir des compliments et des critiques, sincères.*

Par exemple, dire « *Vous êtes sûr que c'est bien prudent de faire ceci ?* » entraîne souvent une réponse défensive de type « *Oui, je sais ce que je fais* ». La discussion est alors bloquée : soit vous abandonnez la conversation avec ressentiment, soit vous restez sur vos positions en répétant vos arguments. Dans les deux cas, il y a un risque de dispute et de rancœur. En clair, il y a beaucoup de chances que ça termine par l'une des parties qui conclue plus tard par un « *Je vous l'avais dit* », ce qui renforce les mécanismes de rivalité. Cependant, dire « *J'ai des craintes par rapport à la décision de faire comme ceci. Je souhaiterais que nous envisagions d'autres options avant de décider ensemble de la conduite à tenir.* » permet d'exprimer tout simplement votre inquiétude, et de renvoyer le reste du groupe à ses responsabilités s'il n'envisage pas d'autres options (puisque cela lui a été proposé). Votre avis étant entendu, ayant proposé une alternative, vous n'êtes pas responsable de la décision finale des autres.

Tout comme pour la CNV et les techniques de l'écoute active, les principes de l'assertivité sont parfois difficiles à mettre en place mais deviennent naturels avec la pratique. N'hésitez donc pas à les expérimenter sans vous mettre la pression, ce qui compte c'est que votre intention soit juste.

## Métacommuniquer

Utiliser la métacommunication permet de « communiquer sur la communication ». C'est l'une des clés fondamentales de la résolution de conflits.

Quand on métacommunique, on permet à l'autre de prendre du recul par rapport au contenu des échanges pour observer ce qui se joue dans la relation, clarifier le contexte dans les échanges se déroulent et verbaliser les non-dits et différents signes non-verbaux émis.

Très difficile à mettre en œuvre au début, apprendre à métacommuniquer permet souvent aux personnes de se recentrer sur l'essentiel et de remettre le compteur émotionnel à zéro.

### Quelques exemples :

- « *Nous tournons en rond et nous répétons les mêmes arguments depuis une heure. Peut-être pouvons-nous au moins nous accorder sur le fait que nous ne sommes pas d'accord ?* »
- « *Quand tu as pris ton téléphone au milieu de la conversation, j'ai ressenti de la tristesse. Je souhaite être écouté attentivement et j'ai besoin que mon interlocuteur m'accorde toute son attention.* »
- « *J'ai l'impression que nous avons réussi à établir une saine confiance entre nous dorénavant.* »
- « *Quand une personne élève la voix comme tu viens de le faire, ce n'est sans doute pas ton intention mais je ne peux pas m'empêcher de le vivre comme un reproche.* »

# 5 attitudes à adopter pour favoriser l'apaisement

Il n'y a pas de recette miracle mais un certain nombre de petits trucs peuvent servir à diminuer les tensions dans un conflit. Nous avons pointé 5 attitudes spécifiques à adopter soit par les personnes en conflit si elles ne sont pas trop débordées par l'émotion, soit par une autre personne qui n'est pas directement touchée par le conflit et chargée d'apaiser les tensions.

- **Réagir et ne pas laisser une situation s'envenimer**

Si l'évitement peut constituer une technique de gestion de crise dans certains cas, il arrive plus souvent que si on ne fait rien, la situation s'envenime et les positions deviennent beaucoup plus difficilement conciliables. Ainsi, accepter d'évoquer les difficultés ou les tensions avant qu'elles deviennent des problèmes peut être salvateur.

*Exemple : « J'ai l'impression que même si personne n'a marqué son désaccord, cette décision ne soulève pas l'enthousiasme. Est-ce que l'un d'entre vous aimerait ajouter quelque chose à ce sujet ? Même si ça paraît insignifiant ou secondaire, il y a peut-être un point qu'il faudrait clarifier afin de s'assurer que tout le monde est bien partant ? »*

- **Identifier les points de désaccord en partant des faits, sans nier les émotions**

Permettre à chacun de dire comment il ou elle se sent, ce qui l'inquiète, ce qu'il ou elle ne comprend pas, d'exprimer des frustrations ou des désaccords servira à désamorcer les tensions et à réduire le risque de voir une situation dégénérer. De plus, mettre les personnes en conflit au moins « d'accord sur leurs désaccords » permettra de prendre du recul et d'identifier les problèmes sur lesquels il faut travailler.

Dans ce cas de figure, il vaut mieux partir de faits comme point de départ et s'assurer que les personnes comprennent toutes la même chose de la même manière.

*Exemple : « Je pense que nous tomberons d'accord sur le fait que nous avons des opinions très différentes sur les devoirs. Est-ce que chacun pourrait exprimer, sans être interrompu, ses craintes et ses attentes à ce sujet ? Et si quelqu'un a un doute à propos de ce qui est dit, qu'il lève la main pour demander des précisions ou reformuler, afin de s'assurer que tout le monde se comprend. »*

- **Adopter une posture claire et ouverte**

S'exprimer ou reformuler des points en termes constructifs et en précisant les nuances possibles permet d'éviter les ambiguïtés et donc les risques de malentendus. Il ne faut surtout pas hésiter non plus à reformuler les choses si on n'est pas certain d'avoir bien compris. Poser des questions ouvertes visant à chercher ensemble une solution sans imposer permet de placer les protagonistes dans une démarche constructive.

*Exemple : « Si j'ai bien compris ce que tu exprimes, tu veux dire par là qu'il y a une forme de maltraitance ? Comment comprends-tu ce mécanisme plus exactement ? Peux-tu nous donner un exemple ? Et que faudrait-il faire selon toi pour y remédier ? As-tu déjà pensé à certaines solutions ? »*

- **Positiver, valoriser les succès et les compétences**

Malgré les tensions, valoriser les accords engrangés en cours de route permet de donner un sentiment de réalisation, de montrer qu'on s'approche du but et qu'il est possible de s'entendre, d'abord sur de petites choses puis sur des objectifs de plus en plus ambitieux.

De même, montrer qu'on apprécie un geste d'ouverture de l'autre, une compétence dont la personne fait preuve va l'inciter à se placer, elle aussi, dans une démarche de bonne-volonté, par réciprocité. Faites attention toutefois au fait que votre compliment soit sincère, sinon on tombe dans la flatterie, qui n'est pas souhaitable. Cela dit, et à cette condition, cette démarche permet souvent à l'autre de « sauver la face ».

*Exemple : « Nous réalisons toutes et tous ici, je pense, que tu as concédé beaucoup sur ce point. Aussi, nous te sommes très reconnaissants d'avoir permis que cela se fasse malgré tes réserves. Et saches que nous apprécions l'attitude prudente et protectrice dont tu as fait preuve. Ça montre que tu es impliqué dans notre collectif, que ça compte pour toi. »*

- **Rester neutre, ne pas attaquer les personnes, ni prendre personnellement les critiques**

Quoi qu'il se passe, un conflit porte sur des faits et des comportements problématiques et n'autorise pas à juger une personne dans son ensemble.

Émettre des jugements de valeur, recourir à l'insulte ou à des attaques envers une personne va la blesser et faire en sorte qu'elle se referme, devienne méfiante ou agressive. Retranchée dans sa position, il n'en sera que plus difficile d'en sortir pour en parler. Il s'agit donc d'éviter les formules jugeantes de type « Vous ne comprenez rien » ou « Tu n'y arriveras jamais ». Les facilitateurs professionnels l'appellent de façon imagée « le 'tu' qui tue » (la relation, l'entente, le dialogue).

De même, le fait de recevoir les critiques sans les prendre personnellement, avec détachement, en les relativisant ou en se demandant quelle part de réalité elles recouvrent permet de garder une attitude ouverte à l'autre et de prendre du recul par rapport aux comportements qui posent problèmes.

*Exemple : Il m'a l'air très énervé. Je crois bien que je ne suis pas la cause de sa colère mais j'ai dû sans le savoir appuyer là où ça fait mal. Je pourrais m'emporter aussi mais ça ne résoudrait rien. Je pourrais aussi juger que c'est un idiot, mais nous sommes tous parfois chamboulés par des émotions qui nous submergent et qui nous font dire des choses que l'on ne pense pas vraiment. D'un autre côté, il vient à chaque réunion des parents et s'implique dans le processus. On peut donc compter sur lui malgré son dérapage verbal. Je ferais sans doute mieux d'attendre la pause et de lui demander en privé si tout va bien pour lui. Peut-être est-il en souffrance à propos de quelque chose ?*

## Et si le conflit s'enlise...

### La médiation

Il s'agit du recours à une personne externe (qui n'est pas impliquée dans le conflit), neutre (qui n'est pas liée personnellement aux personnes en conflit) et impartiale (qui ne prend pas parti, qui ne décide pas à la place des personnes) pour permettre de modifier la relation figée dans une opposition vers une relation triangulaire comprenant le tiers médiateur.

Le rôle du médiateur sera de permettre de restaurer le dialogue en organisant la rencontre des différents points de vue sans jamais prendre position, sans décider à la place des personnes en conflit, au contraire d'un juge par exemple. L'objectif d'une médiation est que les deux parties trouvent elles-mêmes une solution à leur conflit ; le médiateur ne sortira pas une solution à tous les problèmes comme un lapin d'un chapeau...

Le médiateur peut être sollicité pour toute tension, malentendu, conflit qui peut surgir entre deux personnes ou au sein d'un groupe. Il offre une alternative au recours à la violence quand le conflit est enlisé.

**Plusieurs services de médiation gratuits sont accessibles concernant les acteurs de l'école :**

- **Service de médiation scolaire de la FWB**
  - Par téléphone : contactez le numéro vert « Ecoute école » au 0800 95 580
  - Via Internet : [www.enseignement.be/assistanceecoles](http://www.enseignement.be/assistanceecoles)
  - Ou en scannant ce QR code :



- **Service de médiation locale variable selon les communes :**  
Se renseigner dans sa commune
- **Offre de médiation de la FAPEO :**  
secretariat@fapeo.be - 02 / 527 25 75

\*\*\*

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

Vous trouverez sur notre site les autres outils pour comprendre et pour agir.



*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](mailto: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