Circonscription
de Dugny/Le Bourget
académie de Créteil
éducation
nationale

Gestion
des conflits relationnels
dans les écoles

Année 2014-2015

Le dossier suivant est le résultat d'un groupe de travail de la circonscription. Ses membres, tous volontaires, ont souhaité partager leur propre expérience de conflits, rencontrés lors de leur carrière. Au fur et à mesure des échanges, chacun a pu enrichir sa pratique.

Il ne s'agit donc nullement de solutions toutes prêtes mais de pistes et de lectures qui ont nourri les échanges et que le groupe vous propose.

Mais d'ailleurs, qu'est-ce qu'un groupe ?

« Un groupe n'est pas la somme des individualités qui le composent mais constitue une entité spécifique qui obéit à des mécanismes particuliers et où les relations interpersonnelles sont surdéterminées par le contexte »[1].

Un groupe est donc un ensemble d'individus qui sont entrés dans une relation sociale et qui forment un système. Appliquée à l'Éducation nationale, cette définition d'un corps de personnes peut s'appliquer à un groupe d'élèves, une classe, une salle des maîtres, une école, des parents...

Et quel que soit le groupe, les conflits sont inhérents, qu'ils soient d'origine affective ou cognitive. Ils font partie du fonctionnement normal. Le conflit est un mode relationnel parmi d'autres comme l'échange ou la coopération entre les individus. Plusieurs facteurs peuvent expliquer le déclenchement ou la résolution de conflits :

> « le besoin de justice et d'équité qui sous-tend des processus de comparaison et facilite l'instauration d'un climat de vigilance, voire de jalousie ; le conformisme qui conduit à l'idéalisation des leaders et au rejet de la déviance ; et les phénomènes d'alliances et de coalitions qui favorisent les clivages et la formation des clans antagonistes. »[2]

Quel que soit le groupe, un conflit interviendra inéluctablement. C'est signe que les individus échangent sous une autre modalité. Pour paraphraser Clausewitz, on peut dire que « le conflit est le dialogue poursuivi par d'autres moyens ». Il n'est pas grave qu'un conflit se déclenche. Par contre, il n'est pas sain de s'y installer. Toute situation conflictuelle doit être mise à profit pour faire évoluer positivement les relations.

Qu'un élève s'oppose à un maître peut arriver, il s'agit alors de sortir de cette relation pour amener l'élève au travail. Qu'un parent interpelle vivement un maître surviendra dans une carrière, l'essentiel est de pouvoir ensuite collaborer avec lui au bénéfice de l'enfant.

Dans la suite, nous distinguerons la crise, qui survient ponctuellement, du conflit, qui est un mode relationnel. Nous analyserons la gestion de crise et la sortie de conflit en fonction des situations rencontrées : avec élève ou avec adulte.

1 PICARD (D) et MARC (E), *Les conflits relationnels*, Paris, PUF, 2012, p. 85
2 *Idem*, p.86

Sommaire

1- Gestion de conflit relationnel avec un enfant

1.1. Gestion de crise avec un enfant p.4

1.2. Suivi de la situation avec un enfant difficile p.5

1.3. Gestes pratiques en cas de crise relationnelle avec un élève p.8

2- Gestion de conflit relationnel avec un adulte

2.1. Gestion de crise avec un adulte : les mots pour calmer p.10

2.2. Gestion de conflit et analyse systémique p.11

2.3. Gestion de conflits : différentes stratégies interpersonnelles p.12

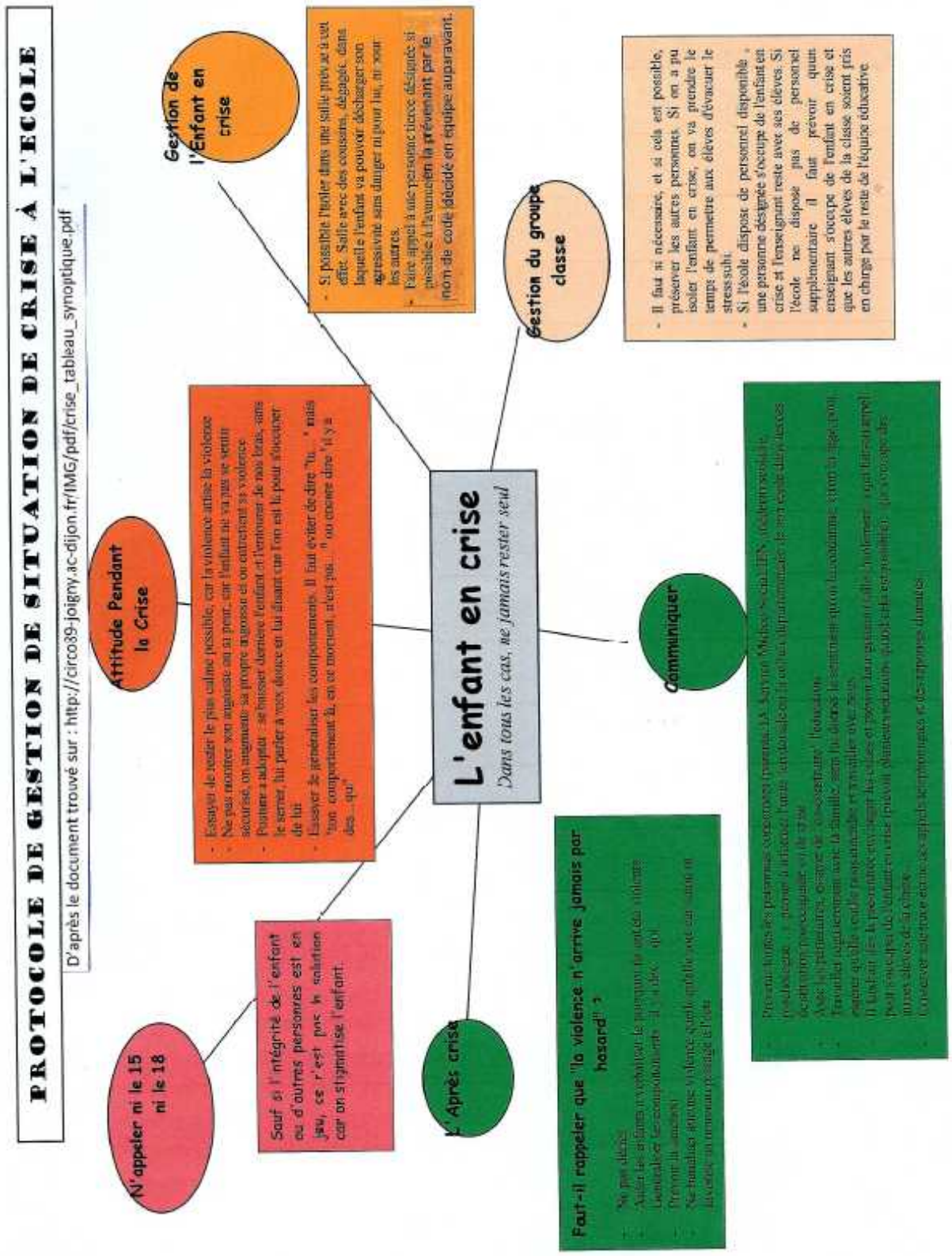
Conclusion p.13

Bibliographie p.14

1- Gestion de conflit relationnel avec les enfants

1.1- Gestion de crise avec un enfant.

Lorsqu'une crise intervient avec un enfant très perturbateur, des gestes rapides, des réponses anticipées peuvent être utiles. Voici un exemple de protocole qui peut-être mis en place.



1.2- Suivi de la situation avec un enfant difficile

Une fois la crise passée, il va falloir composer avec l'élève et l'amener à une attitude plus adaptée en classe. Il ne faudra pas oublier que si l'élève adopte ce comportement provocateur, c'est parce qu'il cherche à attirer l'attention de son maître et de ses camarades, de façon maladroite. Voici quelques conseils et points de vigilance.

1.2.1 L'après crise avec l'élève

Faire réfléchir l'enfant sur ses comportements, leurs conséquences pour tous les acteurs de la classe (élève lui-même, enseignant, autres élèves) et sur des sanctions réparatrices qui lui permettront de retrouver son statut d'élève comme les autres.

Les conditions de cette réflexion :

§ qu'elle intervienne rapidement après la crise : le jour même ou le lendemain au plus tard.
§ que l'élève soit calmé
§ que l'enseignant soit serein également
§ que l'élève soit éloigné du groupe pour mener cette réflexion (sauf peut-être si un conseil de classe fonctionne ?)
§ que le choix du support de réflexion (oral ou écrit) et les modalités d'étayage de la réflexion (évocation et critique des comportements transgresseurs; recherche de sanctions réparatrices) aient été réfléchis au préalable en fonction du profil de l'élève:

A. Réflexion par le dialogue : si le contact relationnel est habituellement bon et si l'élève s'exprime à l'oral avec aisance

§ élève/enseignant lorsque c'est possible. A noter que selon la gravité des faits, il peut être important qu'il y ait un autre adulte qui joue le rôle de médiateur.
§ élève/ autre adulte partenaire de l'école : autre enseignant, directeur, psychologue scolaire, référent de circonscription pour les élèves perturbateurs

B. réflexion à l'écrit : elle permet de prendre davantage de distance par rapport aux affects.

Elle suppose un minimum de capacités en lecture/écriture pour être menée de manière autonome. Pour des maternelles, elle est néanmoins possible à l'aide de dessins et/ou de dictée à l'adulte.

1.2.2. La gestion de l'après crise avec les partenaires

A. Communiquer :

§ informer les parents en cherchant à préserver la qualité du lien avec eux
§ informer tous les personnels concernés : IEN, psychologue scolaire, médecin scolaire, CRIP en cas d'IP, parquet en cas de signalement
§ demander une RPP aux services de protection de l'enfance

B. Évaluer l'enfant pour analyser et comprendre la situation

· Plusieurs observations souhaitables pour pouvoir croiser les regards ensuite : psychologue scolaire ; enseignants spécialisés ; médecin scolaire ; référent de circonscription pour les élèves perturbateurs
· Évaluer également l'enfant sur ses capacités scolaires car les troubles du comportement peuvent servir à masquer ses difficultés scolaires.
· S'efforcer de faire cette évaluation sur un temps très court (3 semaines maximum)

C. Se concerter, de manière informelle ou formelle (conseil des maîtres ; synthèse avec une équipe pédagogique élargie ; pôle ressources) avec les partenaires les plus à même d'apporter une aide ou leur expertise *:*

Enseignants de l'école ; psychologue scolaire ; enseignants spécialisés de la

circonscription ; référent de circonscription pour les élèves perturbateurs ; partenaires du soin.

§ Pour partager l'évaluation et tenter de cerner les causes
§ Pour proposer des aménagements pédagogiques en classe
§ Pour proposer des aménagements de la scolarité
§ Pour rédiger un protocole de gestion de situation de crise à l'école

D. Se réunir avec tous les partenaires concernés pour proposer un projet pour l'élève, en REE ou RESS si l'élève a un PPS

1.2.3. L'après-crise : quand tout a été essayé et que l'élève reste perturbateur

§ Proposer la situation de cet élève au pôle ressource de circonscription pour :
§ Mieux analyser et comprendre la situation
§ Trouver des solutions adaptées
§ Si besoin, selon la gravité des faits, après information aux parents (lorsqu'il n'y a pas de danger pour l'enfant à les prévenir), lancer les procédures nécessaires

- Signalement d'incident à l'IEN
- Demande de RPP
- Signalement d'IP à la CRIP
- Signalement au parquet

§ Faire une REE pour proposer un projet pour cet élève :

- Mise en place d'aménagements pédagogiques
- PPRE
- Prise en charge par le RASED
- PAP si l'élève présente des troubles des apprentissages
- PPS pour demander une compensation à la MDPH : orientation en ITEP, suivi par un SESSAD spécialisé dans les troubles du comportement, AVS dans des cas très précis
- Demande de suivi extérieur
- Des aménagements de scolarité :
  - Récréation aménagée (activités en intérieur ; récréation avec un autre cycle ; déplacements décalés par rapport aux autres élèves)
  - Allègement des temps périscolaires : cantine, TAPS, garderie, étude.
  - Un décloisonnement organisé dans une ou deux classes maximum pour que l'élève ne se sente pas rejeté et garde des repères
  - Avec accord préalable de l'IEN :
    - Un changement d'école
    - Une scolarisation à temps partiel
    - Une suspension provisoire de scolarité en attendant que l'élève reçoive des soins et gère davantage son comportement

· En cas de scolarisation partielle ou de suspension de scolarité :

- Organiser des REE de manière régulière, même en comité restreint pour :
  - Garder le lien avec les parents
  - Savoir où ils en sont des démarches concernant leur enfant afin de pouvoir ré augmenter le temps de scolarité ou de remettre rapidement une scolarité en place.
- Informer les parents des possibilités de cours à domicile : par correspondance ou en ligne

§ Dans le cadre d'aide à la prévention ou à la résolution de crise, l'équipe peut, par le biais du directeur qui en informe l'IEN, faire appel à Sophia Lamri, la médiatrice prévention violence scolaire du service mission vie scolaire à la DSDEN (tél. 01 43 93 73 64 sophia.lamri@ac-creteil.fr).
Elle vient alors rencontrer l'équipe pour que la situation lui soit expliquée dans tous ses détails afin

de proposer des actions de médiation. Elle peut participer aux REE. En cas de nécessité ou de situation conflictuelle la REE sera conduite si possible par l'IEN et aura lieu ailleurs qu'à l'école de l'élève.

Dans tous les cas, il *est souhaitable, même lorsque le comportement de l'élève s'améliore, de garder le contact avec les parents et d'organiser des REE régulièrement (même en comité restreint) pour les tenir informés de l'évolution de leur enfant en regard des aménagements mis en place et se donner les conditions d'un partenariat efficace dans un climat de confiance.*

1.3. Gestes pratiques en cas de crise relationnelle avec un élève

Les progrès de l'élève qui est dans le conflit peuvent être lents. Pour entretenir des relations avec l'élève, qui favorisent cependant les apprentissages, voici un répertoire de réponses possibles face à différentes attitudes.

Stratégies d'intervention dans les situations difficiles du quotidien
(Annexe)

Technique / Définition	Contre-indications Indications
Ignorance Intentionnelle / Attention sélective Ignorer un ou des comportement(s) non-désiré(s) et donner de l'attention à ceux que l'on juge appropriés par des félicitations ou des approbations	Lorsqu'il y a risque de reproduction du comportement par les pairs
	Lorsqu'il peut cesser de lui-même certains comportements Lorsqu'il cherche à attirer l'attention et/ou provoquer
Intervention par un signe quelconque Signal non-verbal de non-acceptabilité du comportement par l'enseignant, préétabli ou non avec l'élève	Lorsqu'une mauvaise relation existe entre l'élève et l'enseignant Lorsque l'élève a atteint un niveau d'excitation trop élevé
	Lorsque l'élève commence à s'opposer aux règles de classe Lorsque le comportement risque de provoquer le rejet de l'élève par ses pairs
Proximité et contrôle par le toucher Se tenir près du jeune, lui toucher le bras ou lui mettre la main sur l'épaule	Lorsque la relation est trop chargée d'affect
	Lorsque l'élève est excité, manifeste des comportements agressifs Lorsque l'élève a besoin d'être soutenu face à la nouveauté ou frustration
Intérêt porté aux productions et aux activités de l'élève Manifester un véritable intérêt aux activités et aux productions de l'élève en posant des questions	Pour l'élève qui se survalorise Lorsque l'élève cherche l'attention de l'enseignant d'une manière négative
	Lorsque l'élève est sur le point de se désintéresser Pour encourager l'élève qui a une faible estime de soi
Manifestation d'affection : porter une attention particulière Porter une attention particulière à l'élève par des gestes concrets démontrant qu'on s'intéresse à lui	Pour l'élève dépendant et surprotégé
	Lorsque l'élève a une bonne capacité de recevoir des marques d'affection
Usage de l'humour Utiliser la plaisanterie pour "stopper" la poursuite d'un comportement négatif et dérangeant ou dédramatiser une situation	Pour l'élève susceptible Pour l'élève bouc-émissaire
	Lorsque l'élève est en recherche d'affection Lorsque l'élève a dépassé les limites, l'humour lui permet de sauver la face
Aide opportune Aider l'élève dans la réalisation d'une tâche. Il faut évidemment entrer dans l'action avec l'élève	Pour l'élève qui fait peu d'efforts (dépendance) Pour l'élève considérant l'aide comme la preuve de son incapacité
	Lorsque l'élève vit des échecs répétitifs Lorsque l'élève est en voie de désorganisation
Interprétation (miroir) Reproduire l'attitude de l'élève pour lui permettre de prendre conscience du vrai sens de la situation	Lorsque l'élève est en colère Lorsque l'élève a peur d'être ridiculisé par ses pairs
	Lorsque l'élève a mal interprété une situation Pour stopper un début de comportement dérangeant
Changement d'activité Abandonner une activité et la substituer à une autre plus désirable ou adaptée	A ne pas utiliser trop souvent pour éviter que les élèves abandonnent facilement devant l'effort
	Lorsque la situation implique tout le groupe Lorsqu'on constate que les défis sont trop ou pas assez difficiles
Restriction de l'espace Proposer à l'élève un espace sécurisant	Lorsque l'élève ressent du rejet par le groupe et/ou par l'enseignant
	Prévenir l'excitation collective

Restriction dans l'usage du matériel Enlever ou limiter l'utilisation du matériel	Lorsque l'élève ne met pas de sens sur la raison du retrait
	Pour éviter un danger ou le bris de matériel Pour éviter des conduites auto-agressives ou agressives vis-à-vis du groupe
Retrait Retirer un élève du groupe ou de l'activité du groupe, suivi d'un retour	Lorsque le statut personnel de l'élève est en jeu (rejet) Lorsque le retrait de l'élève affecte le déroulement de l'activité
	Lorsqu'il y a danger physique pour lui ou le groupe Lorsque l'élève risque d'influencer le groupe
Contrainte physique Intervention de dernier ressort qui consiste à arrêter physiquement l'agir d'un élève	Lorsque l'élève cherche à se mesurer physiquement à l'adulte
	Lorsque l'élève ne voit pas le danger pour lui et les autres Lorsque l'élève est complètement désorganisé
Attribution d'une responsabilité Donner une responsabilité à l'élève	Lorsque l'élève se survalorise
	Lorsque l'élève a une faible estime de soi
Interdiction formelle et suggestion Interdire un agir : "non" et suggérer un meilleur comportement	Lorsque l'élève est trop excité et désorganisé
	Lorsque l'élève a de la difficulté à se contrôler lui-même Lorsque l'élève est en danger ou méconnaît les conséquences de son geste
Valorisation du comportement attendu Encourager par un renforcement positif l'élève ou le groupe s'il réussit le défi proposé	
	Pour favoriser l'initiative et/ou valoriser Pour motiver l'élève à modifier son comportement
Conséquences / Attentes Informer dans un premier temps l'élève des conséquences logiques et par la suite du comportement attendu	Lorsque l'élève recherche la punition, c'est-à-dire punition = attention
	Lorsque le comportement est adopté par un seul élève Lorsque l'élève est peu conscient de ce qu'on attend de lui
Confrontation positive Réagir en posant la bonne question : quelle est l'intention visée par l'élève derrière le message envoyé « Explique-moi ce qui fait que tu es en colère. »	Lorsqu'il y a contamination dans le groupe
	Lorsque l'élève déplace son agressivité sur l'enseignant Pour arrêter une escalade et dédramatiser
Jugement fait par l'élève Amener l'élève à porter un jugement sur ses attitudes et ses comportements	Lorsqu'il y a trop de temps écoulé entre émission du comportement et intervention
	Pour l'élève peu conscient de son comportement
Reformulation Inviter l'élève à reformuler à haute voix une consigne, une explication pour recentrer son attention	Pour l'élève inhibé
	Lorsque l'élève est distrait Lorsque l'élève se laisse facilement déranger par ce qui l'entoure, bouge beaucoup
Intensité de la voix Élever ou abaisser la voix	
	Lorsque l'élève a besoin d'être ramené à un meilleur comportement Pour susciter l'écoute d'un élève ou d'un groupe

Comportements difficiles, Établissements catholiques d'enseignement – Champagne –Ardenne, http://www.educatho.fr/groupe-nagal/upload/File/COMPORTEMENTS%20DIFFICILES2.pdf, [page consultée le 16/04/2015]

2- Gestion de conflit relationnel avec un adulte

2.1. Gestion de crise avec un adulte : les mots pour calmer

En cas de conflit, la seule façon de désamorcer la situation avec un adulte est le rétablissement d'une communication propice aux échanges. Cette communication passe par les mots et par l'attitude.

Avant d'entrer dans une communication verbale, vous pouvez proposer à votre interlocuteur un endroit plus calme, sans public qui pourrait ajouter de la tension. Invitez-le aussi à s'asseoir avec vous. Pourquoi ne pas lui proposer un verre d'eau ou un café ? Tous ces petits gestes pourront permettre à la personne de se sentir considérée et convenablement traitée.

Ensuite, l'échange, qui passera par les mots et par les attitudes répondra à un certain nombre de possibilités qui relèvent du champ d'étude de la Programmation Neurolinguistique ou PNL.

Globalement, pour améliorer la communication voire pour résoudre un conflit ou faire face à un désaccord, il faut garder en tête deux principes de base : aller vers une meilleure connaissance de l'autre et savoir écouter. La PNL est une démarche qui nous aide à développer notre sens de l'observation pour amener plus de compréhension. Mais quelles que soient les approches théoriques, les pré - supposés sont à peu près tous les mêmes :

- Ne pas se focaliser sur la recherche immédiate de solution
- Ne pas se focaliser sur les positions de chacun
- Fonctionner sur le mode gagnant / gagnant et non pas gagnant / gagné
- Bien évidemment pas de manipulation ni de séduction
- Adapter son vocabulaire
- Respecter le temps de chacun
- Être dans une démarche de questionnement sur soi et l'autre :
- comprendre que nous ne fonctionnons pas de la même façon et ne pas confondre l'image que nous avons de l'autre et qui il est vraiment
- Chercher à identifier les peurs et les représentations de l'autre et de soi même
- Maîtriser nos émotions : est-on angoissé ? Pourquoi se sent-on agressif ? A t- on peur de ne pas être à la hauteur ?
- Ainsi ne pas contredire son interlocuteur et le laisser exprimer ses arguments
- Écouter, c'est non seulement inviter l'autre à dire ce qu'il ressent mais aussi faire des relances : on invite l'autre à reformuler ce qu'il dit, on lui demande des explications
- Ne pas imposer son point de vue, ne pas chercher à convaincre et ne pas considérer ce que l'on dit comme une vérité inaltérable.
- Ne pas se lancer dans un monologue ; Ne pas vouloir anticiper les propos de l'autre
- Éviter de donner des conseils quand l'autre n'en demande pas genre " si j'étais vous ..."
- Ne pas comparer la situation avec celles d'autres parents : " les autres parents font ci, font ça ...ou ne font pas ci pas ça ... »
- Quand on travaille au sein d'une institution, parler en tant que référent des textes officiels : pas d'avis subjectifs et encore moins d'avis personnels
- Dédramatiser, voire introduire de l'humour en étant vigilant de ne pas être vexant

2.2. Gestion de conflit et analyse systémique

Un conflit ne concerne rarement que deux individus au sein d'un groupe. Il est possible qu'un parent manifeste tout haut ce que d'autres peuvent ressentir. Il n'est pas rare qu'un enseignant puisse déclarer à un collègue qu'il a la franchise de dire ce que les autres pensent tout bas.

Le monde du travail, en particulier, est sujet aux conflits parce que c'est d'abord une organisation régie par « un ensemble de règles, de dispositifs, d'outils ou en interaction tendus vers des résultats […] et placés sous le primat de l'action rationnelle »[3]. La réussite des élèves est un des résultats escomptés. Mais cet ensemble est aussi un :

> « espace ou se cristallisent les enjeux de tout groupe humain : lutte de places, de territoires, de pouvoir... ; jeux d'alliances et de coalitions ; besoin de justice sociale... Enfin, créatrice d'une culture qui lui est propre, elle peut être vue comme un système de normes, de valeurs et de représentations »[4].

Tout groupe constitué fonctionne alors en système dont le but est de se maintenir dans de bonnes conditions. C'est le principe de permanence ou homéostasie. Tout nouvel élément dans un groupe doit être capable de s'intégrer sans remettre en cause le fonctionnement global ou les valeurs dominantes, sous peine de rejet.

Lorsque le conflit survient, il s'agit alors de transformer la situation en un élément positif. Il faut d'abord comprendre la nature de la relation entre les membres du groupe pour ensuite espérer pouvoir produire le changement qui passe nécessairement par une solution acceptable pour tous.

Voici un exemple de conflit au sujet d'un héritage et qui constitue un cas pratique :

> « Un vieil homme décide de partager son troupeau de chameaux entre ses trois fils, Ahmed, Ali et Yacine, selon le principe suivant :
>
> - […] Ahmed recevra la moitié du troupeau ;
> - Ali, le deuxième fils, héritera du quart ;
> - Yacine, le cadet, se contentera quant à lui d'un sixième du troupeau.
>
> Le vieil homme meurt peu de temps après ce partage et ses fils sont très embarrassés […] : l'effectif du troupeau s'élève en effet à onze chameaux. Le conflit s'installe entre les trois frères […] et ils en viennent aux mains. » Les trois frères se rendent chez le sage du village, lui-même propriétaire de chameaux, pour lui demander un partage équitable. Vous êtes le *khadi*. Quelle solution proposez-vous « sans pour autant recourir à une boucherie : tous les chameaux doivent rester entiers ?»[5]

Pour sortir du conflit, vous vous apercevrez d'abord qu'il ne sert à rien de se poser la question du pourquoi mais plutôt du comment.

Ensuite, il faudra envisager l'élément extérieur à la situation et nécessaire pour la résoudre. C'est ce qui permet de modifier le mode de fonctionnement du groupe en conflit pour lui permettre de poursuivre à nouveau son but.

Dans le cas présent, pourquoi le *khadi* ne prêterait-il pas l'un de ses chameaux pour aider à faire le partage ?

---

3 PICARD, MARC, *op*.cité, p.105
4 *Idem*
5 CARRE (C), *50 exercices pour résoudre les conflits relationnels*, Paris, Eyrolles, 2015, p.79.

2.3. Gestion de conflits : différentes stratégies interpersonnelles

Lorsque la situation a bien été cernée, plusieurs attitudes sont possibles qui permettront de changer les interactions mais non pas les personnes. Les stratégies de résolution de conflit s'attacheront donc toujours à saisir la dynamique de la relation conflictuelle et ses implications.

En cas de conflit relationnel où l'affectif et les relations de pouvoir entrent en compte, plusieurs stratégies peuvent être privilégiées[6]:

- la confrontation si l'un des protagonistes semble ignorer l'impact de son comportement ;
- la rencontre compétitive : dialoguer avec la personne lorsque le conflit a dégénéré, être direct, assumer le message, faire preuve de compassion mais rectifier les accusations injustifiées ;
- la rencontre de collaboration qui permet d'intégrer les attentes de chacun et les exigences de travail en commun ;
- le recours à une tierce partie qui agira comme facilitateur. Dans ce cas, le directeur ou l'inspecteur peuvent être sollicités :
    - « Si vous estimez avoir épuisé toutes les avenues et que, selon vous, l'autre continue d'agir de manière destructrice et refuse de collaborer, vous pouvez faire appel à votre supérieur immédiat »[7]. Dans ce cas, présentez-lui une analyse du conflit, ce que vous avez fait pour améliorer la situation et vos attentes à son égard.
- l'évitement qui maintient la situation conflictuelle mais permet une prise de recul ; stratégie qui permet de ne pas sombrer dans la résignation ;
- l'accommodement : il s'agit de renoncer à ses objectifs pour laisser l'autre parvenir aux siens ;
- le lâcher-prise, c'est-à-dire accepter de partir.

La rencontre de collaboration est l'objectif pour parvenir à une entente sur des actions communes. Lors de la discussion, l'une des choses importantes est de résumer les points d'accord sans cacher les points de désaccord. L'essentiel réside dans les valeurs partagées qui doivent être assumées.

6 CORMIER (S), *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2011, p.70 *sq.*

7 *Idem.*, p.74

Conclusion

Les conflits font partie du monde du travail et de l'école où différentes personnes sont amenées à collaborer. Chacun doit pouvoir trouver sa place. Personne ne choisit ses collègues ou ses élèves mais tous ont l'objectif de faire réussir les élèves ensemble.

Certes, l'enfant est rarement perçu comme un collaborateur. Mais en tant qu'individu, il participe au fonctionnement de la classe et de l'école. Le comportement d'un élève perturbateur traduit à sa façon le fonctionnement du groupe.

Dans ce mémoire rédigé collectivement, le conflit avec les adultes a davantage été envisagé du point de vue du conflit entre collègues, tant l'actualité était prégnante dans certaines écoles. Le cas du conflit cognitif a été le plus simple à régler parce que, dans ce cas particulier : « Selon le problème, les solutions envisagées peuvent être la clarification des rôles et des responsabilités, l'amélioration du processus de décision, la révision de la planification ou la reformulation des objectifs »[8].

Les conflits relationnels sont plus difficiles à résoudre parce qu'ils prennent appui sur le facteur humain, sur l'affectif et non sur la connaissance. Nous avons proposé quelques pistes pour sortir du conflit relationnel.

Pour être plus précis, il serait nécessaire d'adapter cette réflexion spécifiquement aux relations avec les parents, d'éclaircir la place que chacun peut avoir dans la construction de l'enfant, de définir les responsabilités des professeurs et des parents dans l'éducation, sources d'interrogations et de tensions pour nombre d'équipes enseignantes.

Un autre point, qui reste aussi à travailler, concerne les situations dans lesquelles le conflit n'est pas ouvert mais où certains enfants et certains adultes sont dans la toute puissance, bloquant le fonctionnement normal du groupe.

Deux pistes qui feront l'objet d'une nouvelle étude l'année prochaine.

Les membres du groupe :

Karim Amimeur, *Directeur d'école*,

Janny Barrau, *Directrice d'école,*

Farid Djeday, *Directeur d'école*

Philippe Galland, *Conseiller pédagogique,*

Christine Glévarec, *Directrice d'école,*

Maryvonne Létard, *Psychologue scolaire,*

Fabienne Marchal, *Conseillère pédagogique,*

Pascal Tomasso*, Conseillère d'aide à la scolarisation*

Sébastien Constant*, Inspecteur*

8 *Idem*, p.15

Bibliographie

Introduction :

ANZIEU (D), *Le groupe et l'inconscient*, Paris, Dunod, 1999.

CLAUSEWITZ (C. von), *De la guerre*, Paris, Editions de Minuit, 1959.

MAISONNEUVE (J), *La dynamique des groupes*, Paris, PUF, 2010.

MAUSS (M), *Essai sur le don*, Paris, PUF (coll. Quadrige), 2012

1- Gestion de conflit avec un élève

J.M LOUIS (J.M.) et RAYMOND (F)*, Scolariser l'élève handicapé,* Paris, Dunod, 2006

Scolariser les enfants présentant des troubles des conduites et des comportements, Guide Eduscol, [en ligne], http://cache.media.eduscol.education.fr/file/Handicap/85/6/Formation_TCC_222856.pdf (page consultée le 02/06/2015)

Protocole de gestion de crise à l'école, [en ligne]. http://circo89-joigny.ac-dijon.fr:spip.php?article210 (page consultée le 02/06/2015)

Comportements difficiles, Etablissements catholiques d'enseignement – Champagne –Ardenne, http://www.educatho.fr/groupe-nagal/upload/File/COMPORTEMENTS%20DIFFICILES2.pdf, [page consultée le 16/04/2015]

2- Gestion de conflit avec un adulte

CARRE (C), *50 exercices pour résoudre les conflits sans violence*, Paris, Eyrolles, 2015.

CHANDEZON (G), LANCESTRE (A), *L'analyse transactionnelle*, Paris, PUF, 2010.

CORMIER (S), *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2011.

FOURNIER (J-Y), *Désamorcer les conflits relationnels par l'Analyse Transactionnelle*, Paris, Eyrolles, 2010.

PICARD (M), MARC (E), *Les conflits relationnels*, Paris, PUF (coll. Que sais-je ?), 2012.

WATZLAWICK (P), WEAKLAND (J), FISCH (R), *Changements. Paradoxes et psychothérapie*, [trad. Anglais], Paris, Seuil (coll. Points), 2014