

FICHE DE PRÉSENTATION RELATIVE A LA PREVENTION DES CONFLITS

Introduction

Depuis quelques années, la DRH du réseau a fait de la prévention et de la gestion des conflits un point central d'attention, notamment en y consacrant un temps de formation lors du séminaire des partants.

La présente note et ses annexes ont pour objet de donner des pistes d'actions et de comportements permettant autant que faire se peut de prévenir, éviter ou gérer les conflits dans le contexte particulier des établissements d'enseignement du réseau à l'étranger.

1. Quelques idées et définitions à retenir

Dans un collectif de travail, il peut y avoir différents points de vue à propos, des solutions à choisir, des décisions à prendre, des méthodes à mettre en œuvre, des ressources à distribuer, des motivations, des intérêts disciplinaires,...

On veillera à s'appuyer sur les prescriptions déontologiques telles que décrites dans le [guide de déontologie](#) AEFE.

Si l'expression de ces différences est « normale », souvent positive, source de progrès, elle peut aussi devenir source de conflits.

Les types de conflits sont multiples et peuvent être individuels ou collectifs.

Le conflit correspond souvent à un enchaînement graduel de trois situations :



- ✓ **Les tensions** sont liées aux divergences, aux oppositions de points de vue, d'idées de solutions, d'objectifs, de valeurs...

- ✓ **La crise** est une sorte « d'inflammation », de cristallisation consécutive à une mauvaise gestion des tensions.
- ✓ **Les conflits** résultent des crises non résolues, on bascule alors dans l'affrontement.

2. Tensions et conflits

a) Les tensions

- ✓ **Les tensions enfouies :**

Lorsqu'elles n'ont pas été apaisées, les tensions peuvent engendrer des crises voire très rapidement des conflits. La difficulté est d'en être informé d'autant que l'on n'en perçoit pas ou plus les signes. Pour le chef d'établissement, la difficulté est d'identifier ces tensions enfouies, très souvent tues. La relation avec des personnels « mémoire de l'établissement » peut permettre de mieux identifier l'ensemble des relations interpersonnelles dans l'établissement.

- ✓ **Les tensions perçues ou ressenties :**

A ce stade, peu de signes sont objectivables car ils relèvent du ressenti et de la perception de chacun. Toutefois, afin d'anticiper une situation conflictuelle à venir, il est essentiel que le chef d'établissement et les membres de l'équipe de direction puissent échanger, exercer une vigilance particulière sur l'évolution de ce ressenti et inviter les personnes concernées à l'évoquer en toute transparence.

Au stade des tensions, il est nécessaire d'intervenir afin que la situation ne dégénère pas. Il est essentiel que le chef d'établissement et les membres de l'équipe de direction mettent en place des réponses adaptées et partagées. Il convient à ce stade, que ces réponses soient explicitées et si possible acceptées, sous peine d'être inefficaces et d'aboutir à un conflit.

b) Les conflits

Le conflit est manifeste lorsque les signes sont perceptibles et objectivables. Dès lors qu'un personnel est confronté à une situation conflictuelle, il en informe l'équipe de direction directement ou par l'intermédiaire des représentants des personnels. L'information doit ensuite être transmise **IMPERATIVEMENT** au chef d'établissement et partagée entre les membres de l'équipe de direction. Le chef d'établissement engagera alors la procédure de suivi et de résolution du conflit y compris s'il est personnellement impliqué.

Il ne s'agit pas seulement de résoudre à court terme les signes objectivables mais de traiter en profondeur les causes du conflit.

En effet, tout conflit, quel qu'en soit la forme, est destructeur pour les relations, pour les personnes (physiquement, moralement, psychologiquement), comme pour le travail et l'établissement. Il est par ailleurs consommateur d'énergie et de temps.

Apaiser les tensions dès que possible peut éviter d'avoir à gérer une crise, aussi la prévention est-elle essentielle.

La prévention désigne l'ensemble des actes et des mesures mises en place afin d'éviter et de réduire l'apparition des risques de tensions, de les désamorcer le plus en amont possible.

3. Quelques fondamentaux à garder à l'esprit pour éviter les tensions

L'équipe de direction par son positionnement peut réduire les risques de tensions en ayant à cœur :

- ✓ d'acquérir très vite **une bonne connaissance de l'établissement**, de son mode de fonctionnement, de son environnement (géopolitique, social, économique, sécuritaire,...), de ses spécificités, des relations interpersonnelles, des problématiques RH même anciennes. Ce contexte est un prérequis indispensable en toutes circonstances et encore plus à l'étranger ;
- ✓ d'affirmer **sa neutralité et son objectivité vis-à-vis de tous** ;
- ✓ **d'écouter** afin d'identifier les besoins et/ou les émotions des uns et des autres, les aider à en prendre conscience et leur permettre de les exprimer ;
- ✓ de **dialoguer, échanger, communiquer** régulièrement avec l'ensemble des acteurs de la communauté (notamment avec les représentants des personnels, des parents et des élèves) permet d'éviter les malentendus, de clarifier les choses, de désamorcer des tensions latentes ;
- ✓ d'asseoir les relations au sein de l'établissement sur **un principe de respect inconditionnel** ;
- ✓ **de se maîtriser**, gérer ses propres émotions pour garder calme et lucidité ;
- ✓ **d'appliquer les textes réglementaires** (notamment la [circulaire des instances](#) et le [guide de gestion des PDL](#)) avec la plus grande rigueur et sans partialité;
- ✓ de se référer aux **fiches déontologiques**.
- ✓ de **mettre en œuvre des modalités de remédiation interne**

Pour prévenir, il faut savoir :

parler « de ce qui fâche » (divise, oppose, contrarie), sans se fâcher ;

prendre le temps de communiquer dans le respect de chacun ;

entendre, comprendre les divergences, clarifier les incompréhensions ;

éviter autant que faire se peut les frustrations ;

favoriser l'expression et la prise en compte au mieux des besoins de chacun.

En conclusion

Bien gérés, les conflits peuvent être sources d'innovation et de changement. Ils permettent de mettre à jour des dysfonctionnements jusqu'alors subis. Les tensions ou les conflits désamorçés et résolus intelligemment renforcent la communication, l'expression des ressentis et des problématiques personnels en faisant émerger une cohésion accrue, donnant un nouveau souffle à la communauté éducative.

Annexe 1 : Fiche de procédure de gestion des conflits

Annexe 2 : Fiche de procédure relative à la fin de contrat à l'initiative de l'AEFE