

## **LES ENJEUX DE COMMUNICATION ET LA GESTION DES CONFLITS DANS LES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES**

**IBTISSAM IMMEL**

Doctorante à la Faculté des Sciences de l'Education, Université Mohammed V de Rabat

[ibtissamimmel@yahoo.fr](mailto:ibtissamimmel@yahoo.fr)

### **RESUME**

Dernièrement nous avons remarqué une montée spectaculaire des scènes de violence et de conflits dans l'espace scolaire, ce qui a contribué à la dégradation des conditions de travail et de l'image de l'école comme espace éducatif. Dans ce contexte les études en sciences sociales sur ces questions se sont multipliées en proposant de nouveaux angles d'analyse et de nouvelles perspectives permettant d'accompagner les transformations rapides qui ont affectées l'espace scolaire et la société toute entière.

Ainsi les premières investigations théoriques et méthodologiques sur ces questions nous ont permis de découvrir l'étendu et la complexité de ce champ. Il nous semble donc judicieux de faire appel à une approche pluridisciplinaire qui mobilise à la fois les sciences de communication, de l'éducation à côté de la psychologie et de la sociologie.

**MOTS-CLES :** Communication, espace scolaire, gestion des conflits, violence scolaire.

### **ABSTRACT**

Recently we have witnessed scenes of violence and conflict in school space, which has contributed to the deterioration of working conditions and the image of the school as an educational space. The social studies in communication use a new angles of analytics and new perspectives to understand the transformations of school space and society.

Thus, the first theoretical and methodological investigations on these questions allowed us to discover the extent and complexity of this problem. It therefore seemed to appeal to a multidisciplinary approach mobilizing the sciences of communication, education, psychology and sociology.

**KEY WORDS :** Communication, shcool space, conflicts management, shcool violence.

## **INTRODUCTION**

Il va sans dire que l'espace scolaire s'est transformé durant ces dernières années en un véritable espace de conflit latent comme explicite. Les raisons de l'augmentation visible des conflits dans notre espace scolaire sont aussi multiples que divers.

Il s'agit en premier lieu du contexte sociodémographique qui oblige les institutions scolaires de nos jours à gérer des flux importants d'élèves issus, le plus souvent, de couche sociale et de quartier défavorisés.

Ensuite, l'espace scolaire est amené à gérer les problèmes de la massification par des moyens logistiques et organisationnels obsolètes ;

Enfin, les ressources humaines sont restées le parent pauvre de toutes les réformes entreprises par les responsables successifs du ministère de l'éducation national. Il va de soi que le personnel des établissements scolaires soit complètement négligé par toutes les réformes scolaires à tel point que la formation, la sensibilisation, et l'accompagnement semble des mots complètement dépassés.

Partant de la simple description d'une classe ou d'une récréation, nous constaterons, sans grande peine, que tous les ingrédients du conflit comme de la violence sont rassemblés. Le responsable de l'établissement scolaire comme les professeurs ne disposent aucunement de moyens, d'outils, et encore moins de compétences pour gérer, atténuer, ou résoudre des scènes de conflit ou de violence survenues dans leur espace scolaire.

En effet, le conflit est devenu un synonyme des établissements scolaires dans notre pays, et il est temps d'en appréhender les raisons, les formes et les dynamiques en vue de proposer des solutions concrètes, mais surtout construites avec la participation de tous les acteurs de la scènes scolaires administration, corps enseignant, élèves, parents d'élèves, société civile, chercheurs, etc.

Le conflit est devenu également un phénomène social et psychologique complexe. Il est le symbole d'une crise de valeurs certes. Mais il est aussi la traduction simple et concrète d'un certain nombre de problèmes organisationnels, logistiques, de ressources humaines, etc. Il est difficile de prétendre en apporter des solutions « durables » sans évoquer tous ces éléments dans leur globalité.

Nous avons tenté, à partir de l'angle de la communication, de comprendre comment les conflits naissent, se propagent et s'installent dans un établissement scolaire et à quel point on en est conscient. Nous avons choisi de passer par la communauté d'enseignant et voir, à travers son

avis, comment le conflit est devenu une partie prenante de notre scène scolaire et quelles sont les attitudes des uns et des autres pour lui apporter les solutions nécessaires.

Le présent article expose et développe les résultats d'une enquête de terrain sur la question de la communication et la gestion des conflits dans les établissements scolaires marocains dans la Région de Rabat-Salé.

## **1. LA COMMUNICATION DE CRISE ET GESTION DES CONFLITS**

Etymologiquement la "communication" « est le processus de transmission d'informations. Ce terme provient du latin « *communicare* » qui signifie « mettre en commun ». La communication peut donc être considérée comme un processus pour la mise en commun d'informations et de connaissances.

La communication est définie par le Petit Robert comme :

« Elle vient du verbe « *communiquer* » qui consiste à transmettre, recevoir et échanger des informations. C'est l'action d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un ».

Selon le dictionnaire Larousse, la « communication » est un ensemble de phénomènes concernant la possibilité pour un sujet de transmettre une information à un autre sujet par le langage articulé ou d'autre code.

Yves Winkin (2001) pense que les fondateurs de l'école classique ont attribué à la communication une seule et simple fonction qui est celle de la participation-intégration : « Il en viendra à dire que l'on ne communique pas, mais que l'on participe à la communication. Il concevra la communication comme une activité essentiellement « intégrative » (*integrational*) et secondairement « néo-informative » (*new-informational*) : la communication permet d'abord de se dire que nous sommes ensemble, dans une même situation, dans une même société. D'une manière plus générale, Birdwhistell verra dans la communication « l'aspect actif de la structure culturelle ».

Quant à M. Katambwe, (2008), les fondements traditionnels de la communication sociale se sont caractérisés par plusieurs aspects, à savoir :

- Selon Hovland, la discipline de la communication sociale a toujours été à la remorque des professions de la communication (publicitaire, relationniste, l'écrivain des discours, l'orateur). Un principe qui ne cesse de nuire à la notoriété scientifique de cette discipline. Il ajoute que l'objectif de la science (multidisciplinaire) de la communication est de formuler de façon systématique et rigoureuse les principes qui précèdent à la transmission de l'information et à la formation des opinions et des attitudes ;

- Trois à quatre ans plus tard, un des premiers principes reliés à la formation des opinions va voir le jour. En effet, la formation des opinions est tributaire du groupe d'appartenance, i.e. des relations sociales ou pour nous de ceux avec qui on s'identifie (l'identification étant le processus primordial de la communication sociale en partant de Burke/communalisation et de Weber/renforcement des attentes ou anticipations des attentes). Ce qui reviendrait à dire que la communication sociale explique une large part des comportements psychosociaux ».

### **1-1 DEFINITION DU CONFLIT EN SCIENCES SOCIALES**

Le conflit est défini par Don Hell Riegel et John W. Slocum (2014) comme étant : « un processus par lequel une partie (personne ou groupe) juge qu'une autre partie s'oppose ou nuit à ses intérêts. Cette définition implique une incompatibilité de préoccupations entre les personnes concernées et met en jeu une variété de questions et d'événements conflictuels. Selon les deux auteurs l'on peut diviser les dynamiques conflictuelles en plusieurs parties et étapes : « La gestion des conflits comporte des processus de diagnostic, des styles personnels distincts, des stratégies de négociation et d'autres interventions conçues pour éviter des conflits superflus ou diminuer ou résoudre des conflits excessifs. La capacité de comprendre et de diagnostiquer avec exactitude un conflit est essentielle à sa gestion ». (Don Hell Riegel et John W. Slocum, 2014, p. 322).

Ils ajoutent également que « le conflit peut parfois être souhaitable et, à d'autres moments, destructeur. Même si certains types de conflits peuvent être évités et apaisés, d'autres doivent donner lieu à une gestion adéquate. Une attitude équilibrée consiste à être sensible aux conséquences d'un conflit, allant de résultat négatifs (perte de salariés compétents, sabotage, mauvaise qualité de travail, stress et même violence) à des résultats positifs (solutions de rechange créatives, renforcement de la motivation et de l'engagement, excellente qualité du travail et satisfaction personnelle)» (Ibid., p. 322).

Le conflit peut donc se présenter sous différentes formes ; il peut être destructif ; et dans ce cas les acteurs en désaccord tentent de défendre leur point de vue vigoureusement, dans un climat compétitif. Tout ce qui les importe c'est gagner sans tenir compte de l'intérêt des autres.

Le conflit peut aussi être constructif dans la mesure où il met en évidence l'intérêt du groupe avant les objectifs personnels. Ce qui entraîne un climat coopératif au sein du groupe.

### **1-2 LES NIVEAUX DES CONFLITS**

D'après Hellriegel et W. Slocum il existe quatre niveaux de conflit dans les organisations : « intérieur, entre personnes, interne à un groupe et entre des groupes » :

### **Le conflit intérieur**

Ils le définissent comme étant un événement cognitif « il se produit chez une personne et implique habituellement une forme de conflit cognitif, affectif ou objectifs. Il paraît quand le comportement d'une personne aboutira à des résultats opposés se traduisant couramment par des tensions et des frustrations internes »

### **Le conflit entre personnes**

Ce type de conflit « survient quand des individus-deux ou d'avantage- réalisent que leurs attitudes, leurs comportements ou leurs objectifs prioritaires sont en opposition. Comme le conflit intérieur, il se fonde, dans de nombreux cas, sur une catégorie de conflit ou d'ambiguïté de rôles ».

### **Le conflit interne à un groupe**

Il désigne « les désaccords qui, survenant entre quelques équipiers ou divisant la totalité d'entre eux, nuisent fréquemment à la dynamique et à l'efficacité d'un groupe. Les affaires familiales peuvent en particulier être sujettes à des conflits de cet ordre ou à d'autres types de conflit. Ces conflits gagnent habituellement en intensité quand un propriétaire-fondateur approche de la retraite, prend effectivement sa retraite ou décède ».

### **Le conflit entre groupes**

Par ce type de conflit Hellrigel et W.Slocum entendent « les oppositions, les désaccord et les controverses qui surviennent entre des groupes ou des équipes et marquent fréquemment les rapports entre syndicats et direction. Ce type de conflit peut être extrêmement intense, long et coûter cher à ceux qui y prennent part. Lorsque la concurrence et le conflit atteignent des niveaux élevés, les parties adoptent, les unes envers les autres, des attitudes qui se caractérisent notamment par la méfiance, la rigidité, la défense exclusive de leurs intérêts propres et le refus d'écouter ».

## **2. STYLES ET TYPES DE GESTION DES CONFLITS**

Selon Hellrigel et W.Slocum on peut parler de cinq styles différents de gestion des conflits entre personnes. Ces styles sont identifiés sur la base des positions occupées par les uns et les autres et ce à partir de deux dimensions : intérêts pour soi et intérêts pour les autres. Bien entendu ces différents styles dépendent de la volonté de coopération affichée par les individus.

### **Style de l'esquive :**

« Un comportement indécis et peu coopératif. Une personne adopte ce style pour demeurer à l'écart d'un conflit, ignorer les désaccords ou rester neutre. Cette méthode reflète une aversion

à l'égard des tensions et des frustrations et peut signifier que l'on a décidé de laisser le conflit se résoudre de lui-même. Comme l'absence de prise en compte de problèmes importants est souvent cause de frustration pour autrui, le recours constant au style de l'esquive se traduit habituellement par des évaluations défavorables d'autrui ».

### **Style fonceur**

« Par style fonceur, l'on entend un comportement résolu et peu coopératif, représentant, face à un conflit entre personnes, une tactique où il n'y a qu'un gagnant. Les utilisateurs de cette tactique s'attachent à atteindre leurs objectifs sans s'inquiéter des autres. C'est un style fondé sur un pouvoir coercitif. Il peut aider quelqu'un à atteindre des objectifs individuels, mais comme l'abstention, la marche forcée tend à se traduire par des évaluations négatives d'autrui »

### **Style conciliant**

« Un comportement coopératif et irrésolu. La conciliation peut constituer une action altruiste, une stratégie à long terme pour encourager autrui à coopérer ou une simple adhésion aux desiderata d'autrui. Les personnes qui pratiquent ce style bénéficient habituellement d'une évaluation favorable d'autrui, mais peuvent également être taxées de faiblesse et de soumission ».

### **Style coopératif**

« Par style coopératif, l'on entend un comportement coopératif et résolu. Il s'agit de la stratégie de gestion des conflits entre personnes visant à ce que tout le monde gagne. La personne qui y recourt souhaite maximiser les résultats communs. Elle tend :

- 1) A voir dans le conflit un phénomène naturel et utile, qui, bien géré, mène à une solution plus créative ;
- 2) A faire preuve de confiance et d'ouverture envers les autres ;
- 3) A admettre que le règlement d'un conflit à la satisfaction de tous aura des chances d'entraîner l'adhésion à la solution. La personne qui recourt au style coopératif bénéficie fréquemment d'une perception dynamique et de l'évaluation favorable d'autrui ».

### **Style fondé sur la recherche d'un compromis**

Selon Hellrigel et W.Slocum l'on peut attribuer une définition simple et concise à ce type de gestion des conflits : « Par style fondé sur la recherche d'un compromis, l'on entend un comportement mi-coopératif, mi-autoritaire. La personne concernée pratique des concessions de type donnant-donnant. Le compromis est couramment utilisé et largement admis comme moyen d'apaisement d'un conflit ».

### **3. L'ECOLE EN MAL DE COMMUNICATION**

Dans l'objectif de comprendre l'état de la communication au sein des établissements scolaires au Maroc notamment lorsqu'il s'agit de gérer des crises ou des situations de conflits implicites ou explicites, la question qui nous a interpellé est la suivante : en quoi et comment les différents acteurs de la scène scolaire gèrent ils les conflits et quelles sont les différentes manières et façons de faire pour s'y prendre ?

Pour répondre aux objectifs susmentionnés nous avons choisi, à côté de l'observation participante, le questionnaire comme principal outil méthodologique dans l'objectif de quantifier, comparer, et hiérarchiser les réponses des enquêtés.

En effet, l'observation participante et le questionnaire se compléteront pour nous donner un spectre assez large sur l'objet de notre étude.

Cette enquête quantitative d'un échantillon global de 74 réponses valides sera corroborée par plusieurs années d'exercice en tant que professeur au collège situé à la Région de Rabat-Salé-Kénitra et plus précisément à la délégation de Témara.

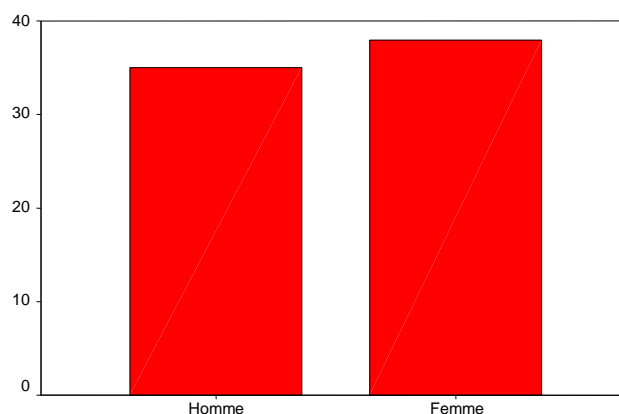
En effet, il va sans dire que l'administration du questionnaire dans un établissement scolaire nécessite plusieurs types d'autorisation et des démarches administratives. Le milieu que nous avons choisi, n'est pas habitué non plus à ce genre d'enquêtes. Les professeurs nous ont confirmé à plusieurs reprises qu'il s'agit pour eux de la première fois où ils sont appelés à ce genre d'exercice.

Nous avons opté pour la technique d'échantillonnage aléatoire parce que nous ne disposons pas d'une base de données pouvant nous renseigner sur les variables indépendantes comme l'âge, le sexe, ou le niveau scolaire des répondants.

Cette technique nous a permis de procéder rapidement à l'administration des questionnaires auprès du corps enseignant à la délégation de Témara.

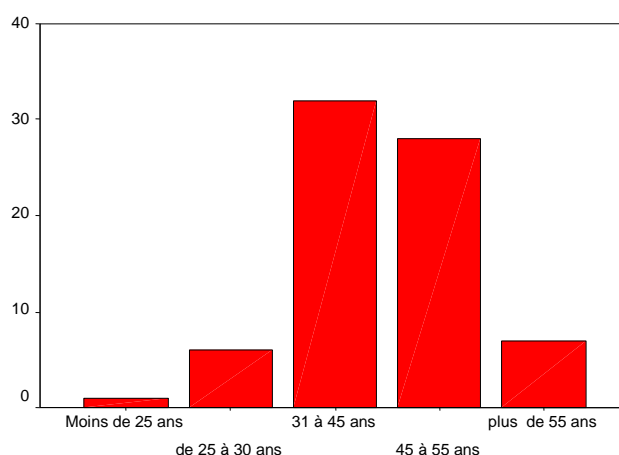
Ainsi, notre échantillon se compose de 51,4% de répondants de sexe féminin contre 47,3% de sexe masculin.

**Graphique 1 : Les répondants selon le sexe**



La majeure partie de notre échantillon (43%) se situe entre les tranches d'âge de 31 à 45 ans, suivie de la tranche d'âge de 45 à 55 ans se plaçant ainsi avant la tranche d'âge de plus de 55 ans avec 9,5 %. Les répondants ayant de 25 à 30 ans se situent à la quatrième position avec 8,1 %. Enfin, les enseignants de moins de 25 ans viennent en dernière position avec 1,4%.

**Graphique 2 : Les répondants selon l'âge**

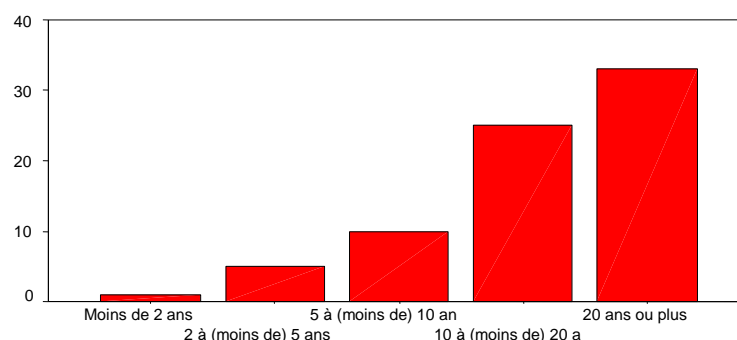


En termes d'ancienneté, la plupart des enseignants de notre échantillon ont plus de vingt ans avec 44,6%, suivis de celles et ceux ayant 10 à moins de 20 ans d'ancienneté (33,8%). Le reste de notre échantillon se compose des personnes ayant 5 à moins de 10 ans avec un pourcentage



de 13,5% puis de 2 à moins 5 ans (6,8%) et les moins de 2 ans représentent la dernière valeur de cette catégorisation avec 1,4%.

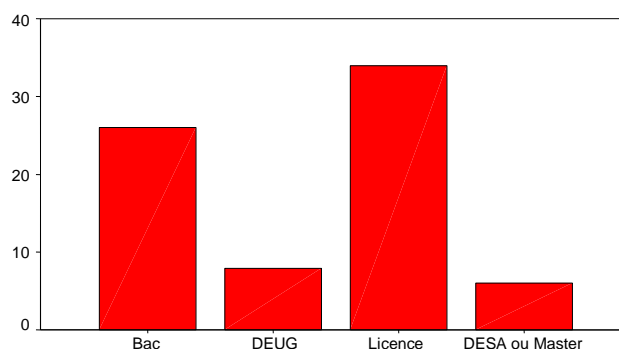
**Graphique 3 : Les répondants selon l'ancienneté**



Quant aux diplômes, on remarque que notre échantillon est plutôt sous diplômé puisqu'une partie non négligeable ne dispose que d'une licence au plus avec 45,9% alors que les déclarent avoir un DESA ou un Master.

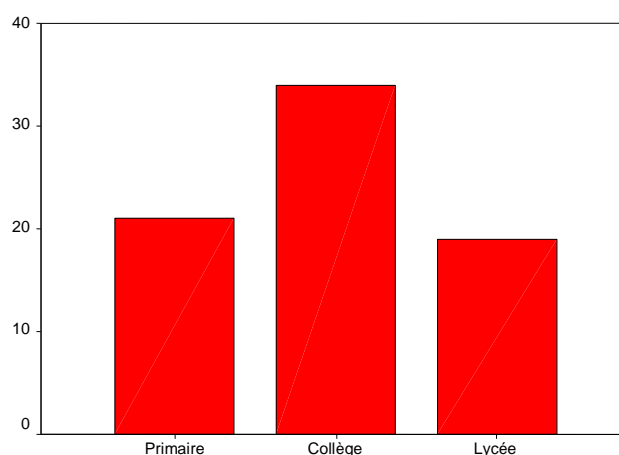
En effet, le baccalauréat permettait aux anciennes générations de l'enseignement de décrocher un poste et de commencer leur carrière sans avoir besoin forcément d'un diplôme supérieur. La course aux diplômes supérieurs est un phénomène relativement neuf caractérisant plutôt les générations des années 1980-90. Sans parler des multiples difficultés qui affectent les demandes comme les aspirations de la communauté des enseignants de poursuivre leurs études supérieures. Les derniers débats publics sur l'octroi des autorisations administratives de poursuite des études en est le meilleur exemple.

**Graphique 4 : Les répondants selon le dernier diplôme obtenu**



Notre enquête a touché les trois types d'établissements scolaires, à savoir, primaire, collège, et lycée. En effet nous avons eu beaucoup plus de facilité à communiquer à distribuer et récupérer les questionnaires dans les collèges. Un groupe d'enseignants au collège s'est mobilisé pour nous faciliter la tâche. Les enseignants au collège se placent en tête de notre échantillon avec 45,9% suivis des enseignants du primaire (28%) suivis par les professeurs du lycée avec un taux de (25,7%).

**Graphique 5 : Les répondants selon le type d'établissement**

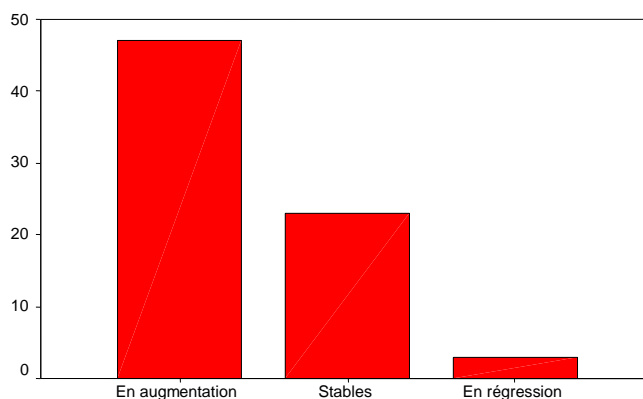


#### **4. PRESENCE ET TYPOLOGIE DES CONFLITS EN MILIEU SCOLAIRE**

Selon Pierre Potvin, même dans les pays où des efforts importants ont été consentis pour lutter contre ce phénomène, le chemin à parcourir reste très long. Comme le notent les auteurs du rapport *Branchons-nous sur les rapports de forces* (Canada, 2002) « Malgré les efforts sociaux à contrer la violence, malgré les campagnes de sensibilisation, les programmes de prévention et les politiques de tolérance zéro à la violence, il semble y avoir autant, sinon plus de manifestations de la violence au Québec, surtout chez les jeunes et particulièrement en milieu scolaire ».

95,9% des professeurs affirment que les scènes de conflit sont stables. 64, 4% révèlent que ces scènes de conflits sont en augmentation. Et pour 4,1% des professeurs, elles sont en régression.

**Graphique 7 : L'état des scènes de conflit dans les établissements scolaires**



En effet, le conflit, latent ou explicite est devenu un phénomène en croissance notable ces dernières années. Même les notes ministérielles l'évoquent ainsi en soulignant que le Ministère reçoit davantage de lettres de doléances de la part des enseignants qui réclament plus de protection dans l'accomplissement de leurs devoirs au sein des établissements.

A cet effet, le Ministère a mis en place des observatoires Régionaux de lutte contre la violence dans le milieu scolaire. Néanmoins, ces observatoires sont dans un état embryonnaire et n'agissent toujours pas comme une structure d'intervention et d'accompagnement lorsqu'un conflit à caractère violent se produit au sein d'un établissement scolaire. C'est généralement un bureau qui reçoit les lettres, les réclamations et les doléances, les enregistre et les envoie, bureaucratiquement, aux responsables de la délégation, puis de l'académie en vue de prendre des mesures ou décider des sanctions.

En effet, l'essentiel de l'action menée par le Ministère de l'Education Nationale se résume dans la sensibilisation par les notes ministérielles, les circulaires et l'organisation, de temps à autre, de campagnes d'information sur les mesures prises. La lecture attentive des notes ministérielles en la matière laisse entendre que le Ministère considère que le phénomène de la violence scolaire est en perpétuelle évolution.

Selon ces notes, la violence en milieu scolaire est considérée comme une problématique qui persiste sous différentes formes et ayant d'énormes conséquences. Ce phénomène est un véritable handicap au bon déroulement de l'action éducative. Et à la réalisation des objectifs éducatifs et pédagogiques dans les établissements scolaires puisqu'elle empoisonne l'atmosphère du travail dans nos établissements. Ce phénomène concerne les apprenants comme les cadres administratifs dans les établissements scolaires, plus précisément le corps

enseignant et cela influe sans aucun doute sur le rendement de ces derniers. Sans parler des conséquences physiques et psychologiques de cette violence sur les enseignants.

A ce qui précède il faut ajouter d'autres pratiques déviantes pouvant porter atteinte au bon fonctionnement de la vie scolaire comme le harcèlement sexuel, le tabagisme, les drogues ou l'intrusion des personnes étrangères aux établissements scolaires, etc.

Dans la perspective de lutter contre ces problèmes et ces anomalies, les responsables publics du Ministère de l'Education Nationale incitent tout le monde à observer de nouvelles pratiques, règles et instructions comme :

- ✓ Considérer la violence scolaire contre les élèves comme étant une pratique inacceptable sur tous les plans à savoir ; éducatif, social et moral ;
- ✓ La violence contre les enseignants est considérée comme une action à l'encontre de toute l'institution scolaire et non seulement contre les personnes violentées. Les cadres éducatifs sont considérés comme étant une catégorie devant bénéficier du respect et de la considération au sein de notre société. Ainsi il faut prendre les mesures nécessaires afin de leur garantir sécurité et sérénité.
- ✓ L'ensemble des responsables à l'échelle locale et régionale sont appelés à mener des actions de lutte contre toute forme de violence en milieu scolaire ;
- ✓ Traiter les différents types de violence de manière sévère que ce soit pour la violence verbale, physique, matérielle, harcèlement sexuel, drogues ou autres pratiques.
- ✓ Les cadres éducatifs, administratifs ainsi que les élèves doivent signaler le plus rapidement possible toute sorte de comportement déviant et en informer les responsables des établissements scolaires.

Le Ministère de l'Education Nationale demande aux administrations locales de mener des actions de sensibilisation et de les multiplier en vue de limiter les scènes de violence à travers une prise de confiance collective. Des actions d'ordre pédagogique, éducatif, et préventif sont sollicitées dans ce sens

Les résultats de notre enquête vont dans le même sens puisqu'une partie non négligeable de notre échantillon reconnaît une présence de plus en plus visible des scènes de conflits dans leurs espaces scolaires. Pour 47 enseignants ayant une ancienneté supérieure à 20 ans, il y a augmentation des scènes de conflit, 23 les considèrent stables et 3 déclarent qu'elles régressent. Pour les enseignants à ancienneté de 10 à moins de 20 ans : 14 décrivent ces scènes de conflit comme étant en augmentation, 8 les décrivent comme stables, et 3 en régression.

Pour les enseignants à ancienneté d'exercice de 5 à (moins de) 10 ans : 8 enseignants conçoivent les scènes de conflit en augmentation, 2 les trouvent stables et 3 en régression.

Tandis que les enseignants à ancienneté de 2 à (moins de) 5 ans : 4 annoncent que les scènes sont en augmentation et une personne trouve qu'elles sont stables.

Les enseignants interrogés ayant répondu à cette question pensent, à hauteur de 59,6%, que le conflit constitue la principale caractéristique des institutions scolaires de nos jours contre 40,4% ne partageant pas cette opinion.

Il est à noter que 17% des répondants se sont abstenus quant à cette question qui, reste tout de même, différemment interprétée.

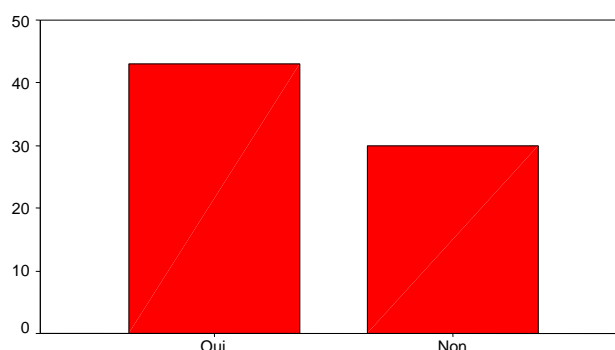
Si l'on croise la question sur la présence des conflits dans l'établissement scolaire avec la variable sexe on constate qu'une forte corrélation existe entre les deux. Effectivement les répondants de sexe féminin sont plus majoritaires à considérer que le conflit est une caractéristique majeure des établissements scolaires de nos jours. Si on élimine les valeurs manquantes mentionnées plus haut nous constaterons que 57,14% des hommes contre 64,28 des femmes souscrivent à cet avis.

Parmi les types de conflit régnant au sein des établissements scolaires on trouve la violence langagière qui, généralement, prépare le terrain pour passer à la violence physique. Mais la violence langagière est devenue une caractéristique structurelle du paysage scolaire marocain à tel point que tout le monde s'y est habitué. Il est donc rare de voir l'administration prendre des mesures disciplinaires à l'encontre des personnes sources d'une violence langagière !

En effet, les résultats de notre enquête de terrain le confirment, notre échantillon considère que la violence langagière est décrite comme le type de conflit qui règne à un taux de 81.1%.

La violence physique est aussi considérée par les répondants comme étant un phénomène conflictuel majeur. 58,1% pensent que ce type de conflit est présent dans le milieu scolaire marocain contre 40.5%.

**Graphique 11 : La violence physique comme type de conflit dans les établissements scolaires**



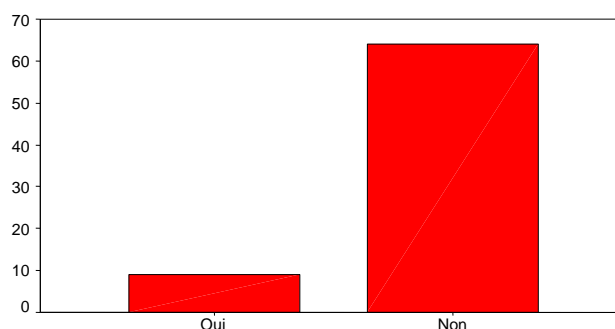
Comme le mentionne Maryse Paquin (2004), les conflits de nature violente en milieu scolaire sont divers et nécessitent une définition plus rigoureuse : « Les différentes formes que la violence scolaire revêt sont répertoriées dans *le Conflicts Tactics Scale*, de Strauss et Gelles (1990). L'échelle américaine définit notamment deux catégories et sous-catégories de violence, soit la verbale et la physique, mineure et grave. À titre d'exemple, le geste de violence physique grave le plus fréquent chez les enfants de 3 à 9 ans aux États-Unis, est celui de frapper un pair avec force et blessures, soit de donner un coup de pied, un coup de poing ou de mordre ».

Il ne faut pas oublier également de noter que le conflit est une construction sociale. Son acception, représentation et image sociale dépend de ce que la société appelle ou voit comme conflit<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Comme le note Massimo Borlandi et *all.* dans Le Dictionnaire de la pensée sociologique : « les inégalités sur le plan des ressources matérielles coercitives ou culturelles engendrent un conflit latent entre ceux qui possèdent ces ressources et ceux qui en manquent. Les conflits latents ne sont cependant actualisés que lorsque les conditions permettant de rassembler et d'organiser des groupes conflictuels et de développer la conscience de leurs intérêts sont réunis ».

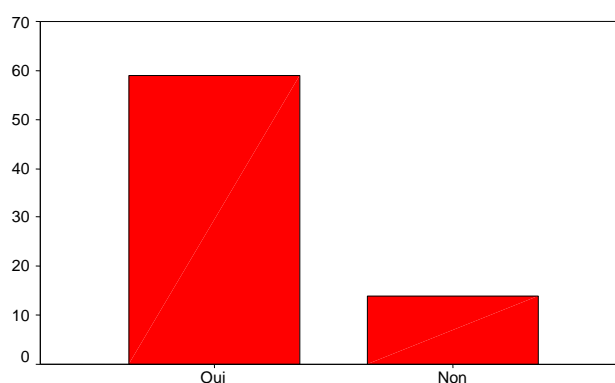
**Graphique 12 : Les agressions par des armes blanches dans l'espace scolaire**



Quant aux agressions par arme blanche, elles atteignent le degré de 12,3% selon les répondants. Les répondants pensent à un degré moindre, que la mésentente récurrente est présente dans leur établissement. Seulement 27,4% souscrivent à cet avis. Ce qui veut dire que les enseignants ne reconnaissent que rarement la présence du conflit entre collègues et refusent catégoriquement qu'il soit placé au même niveau que les autres types de conflits qui caractérisent généralement les élèves entre eux ou entre ceux-ci et les enseignants. D'ailleurs, les résultats de la question sur la présence des conflits entre collègues confirment cette explication.

En effet, 80,8% des enseignants considèrent que les conflits les plus caractéristiques de la scène scolaire interviennent généralement entre les professeurs et les élèves. Certes, les conditions organisationnelles et logistiques caractérisant nos établissements scolaires laissent à désirer. Le surnombre des élèves en classe constitue certes une source de stress permanent pour les professeurs comme pour les élèves.

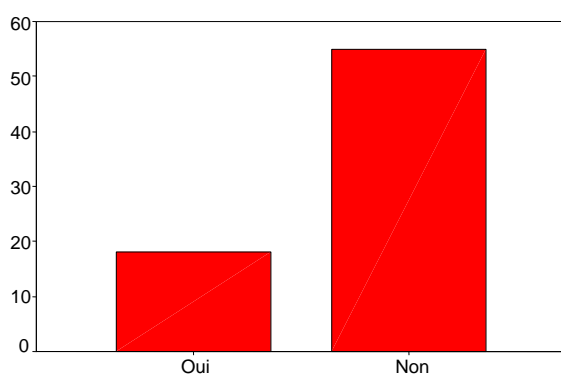
**Graphique 13 : Les conflits entre les professeurs et leurs élèves**



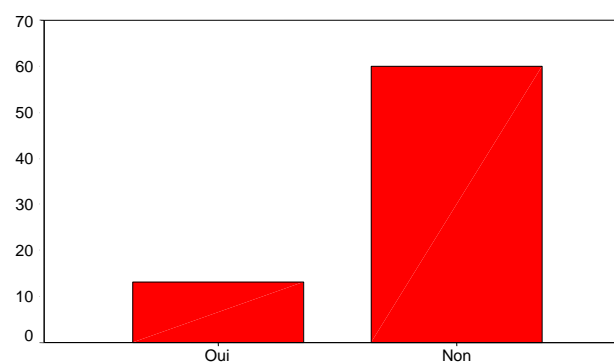
66,2% déclarent que les conflits dominent entre les élèves contre 32,4%, alors que seulement 24,7% constatent que la relation professeurs / administration est conflictuelle contre seulement

17,8% des enseignants qui acceptent de parler du conflit entre collègues comme étant un élément structurel et visible de la scène scolaire.

**Graphique 14 : Les conflits entre les professeurs et l'administration**



**Graphique 15 : Les conflits entre les collègues**



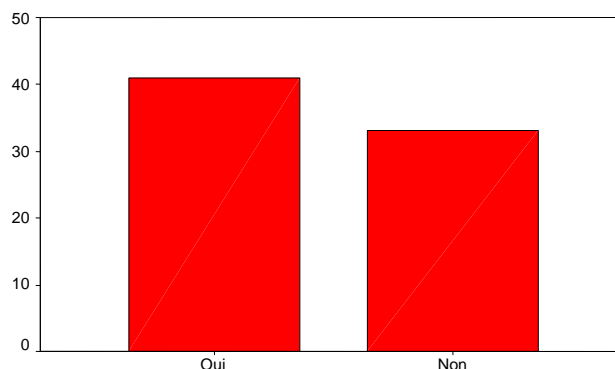
## **5. LES SOURCES DES CONFLITS EN MILIEU SCOLAIRE**

A partir d'une autre question relative à l'origine et aux sources des conflits dans les établissements scolaires l'on constate que la majorité absolue des réponses visent du doigt le surnombre des élèves en classe comme principale source à hauteur de 77% contre seulement 23% qui ont déclaré le contraire.

A côté du surnombre des élèves, les répondants pensent que l'absence d'une communication saine se place au deuxième degré des sources des conflits en milieu scolaire avec 55,4%. En effet, il y a de plus en plus de conscience, au sein des établissements scolaires que la communication est souvent négligée dans les relations interpersonnelles ce qui provoque généralement des conflits « spontanés » compte tenu des incompréhensions systématiques des positions prises par les uns et les autres.



**Graphique 17 : Absence d'une communication saine**

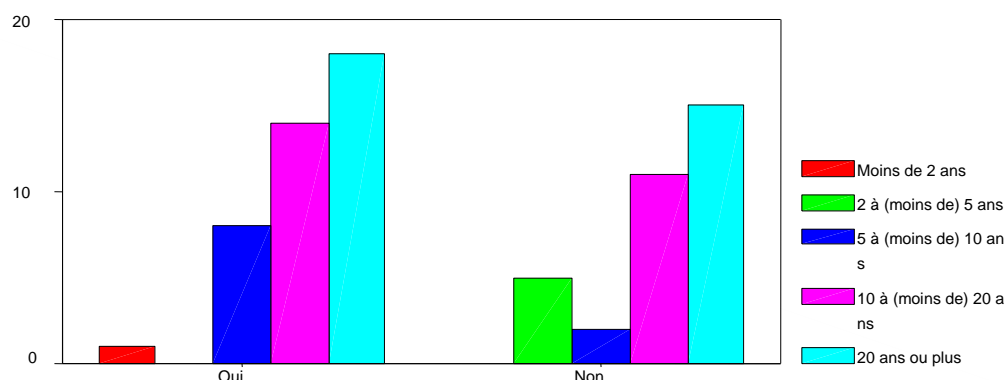


Interrogés sur l'importance de la communication comme outil de gestion des conflits, les enseignants pensent, à hauteur de 63,5% que justement, l'état et le rôle de la communication dans leur établissement est peu satisfaisants contre 32,4% qui ont répondu satisfaisante alors que seulement 4,1% la qualifient de très satisfaisante. Ce qui laisse entendre que l'un des chantiers les plus urgents et les plus pressants reste celui de la communication en milieu scolaire. Ce qui revient à confirmer notre hypothèse de départ :

« Les formes de communication mobilisées par les acteurs de l'espace scolaires restent traditionnels, obsolètes et peu efficace pour accompagner les changements rapides ayant affecté leurs établissements ».

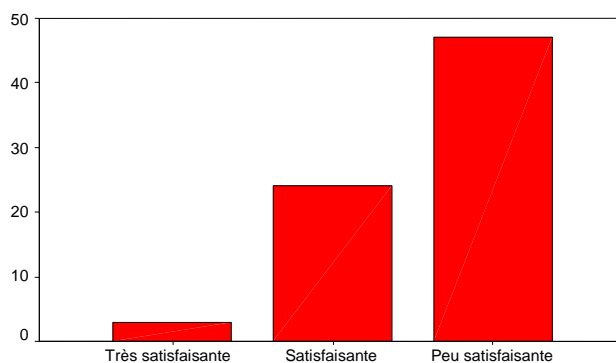
Si on croise la question relative au statut de la communication au sein de l'établissement scolaire avec l'ancienneté nous constaterons que cette dernière n'influe pas considérablement sur la première. En fait Les enseignants qui ont moins d'ancienneté ne sont pas forcément enclins à considérer que l'absence d'une communication saine serait à l'origine du conflit dans leur établissement, ainsi 100% des répondants ayant 2 à moins de 5 ans souscrivent à cet avis. En revanche 80% ayant 5 à moins de 10 ans pensent le contraire. Ce dernier avis est également partagé par 56% des répondants ayant 10 à moins de 20 ans à coté de 54,54% des répondants ayant 20 ans et plus d'ancienneté.

**Graphique 18 : Ancienneté et absence d'une communication saine**



Signaler les problèmes, les utiliser comme objet d'intervention ou de communication, les évoquer dans les notes ministérielles n'est pas du tout suffisant pour en atténuer l'ampleur et les effets. En effet, les actions menées jusque-là par les décideurs publics sont en deçà des aspirations de la communauté des enseignants, des élèves et de leurs parents.

**Graphique 19 : Statut de la communication dans les établissements scolaires**



Le manque de moyens logistiques et éducatifs se place au troisième niveau avec 35,1%. Le stress permanent des professeurs et le laxisme de l'administration ne semblent pas constituer de véritables sources de conflit selon les répondants avec des pourcentages respectifs de 29,7% et 18,9%.

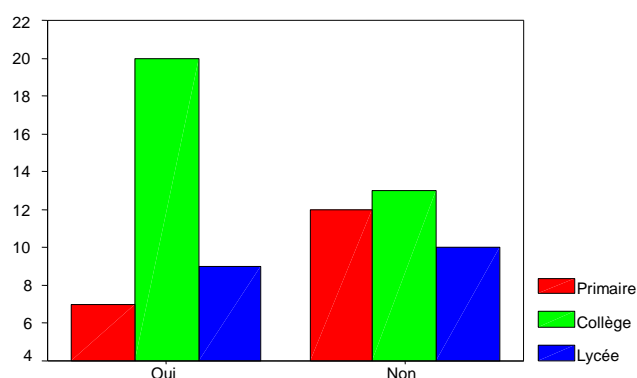
## **6. LES OUTILS DE COMMUNICATION LES PLUS UTILISES DANS L'ESPACE SCOLAIRE**

Les enseignants restent très réticents quant aux moyens de communication utilisés par les responsables pour gérer les conflits. 50,7% évoquent le recours aux réunions comme un des principaux outils de communication dans leur établissement, contre 49,3.

Les 68,5% des répondants déclarent que le recours aux réunions se fait rare dans leur établissement contre 22,3% qui pensent le contraire. En fait, l'état d'insatisfaction des répondants quant aux réunions d'information organisées dans leur établissement reste très élevé. Elle représente 44,3% contre seulement 10% ayant déclaré qu'elle est tout à fait satisfaisante.

Si l'on essaye d'observer cette réalité dans les différents types d'établissements scolaires, nous remarquerons que les répondants travaillant dans des collèges sont majoritaires à approuver que l'organisation des réunions dans leurs établissements à hauteur de 60,6% parmi eux contre 47% dans les lycées et seulement 36% dans des écoles primaires.

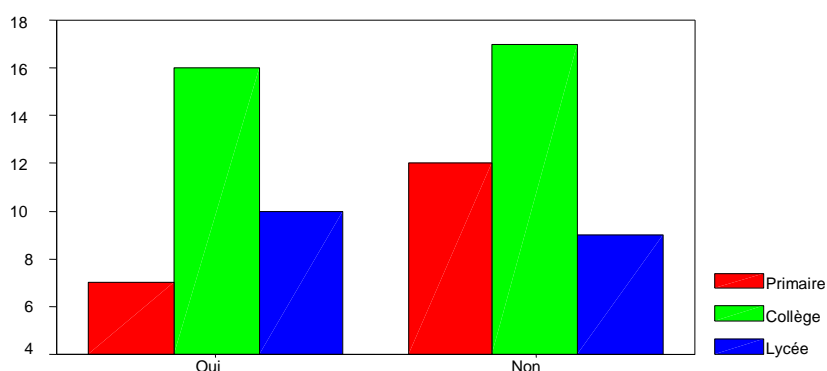
**Graphique 21 : L'organisation des réunions selon le type d'établissement**



63,4 des répondants déclarent que leur établissement ne fait appel ni au journal interne ni aux tableaux d'affichage pour communiquer. Le site internet n'est pas utilisé par l'établissement pour partager l'information, 85,9% vont dans ce sens.

Les circulaires figurent parmi les outils de communication les plus présents dans les lycées à hauteur de 52,53%. 48,48% des professeurs au collège partagent cet avis contre seulement 36,8% des professeurs du primaire.

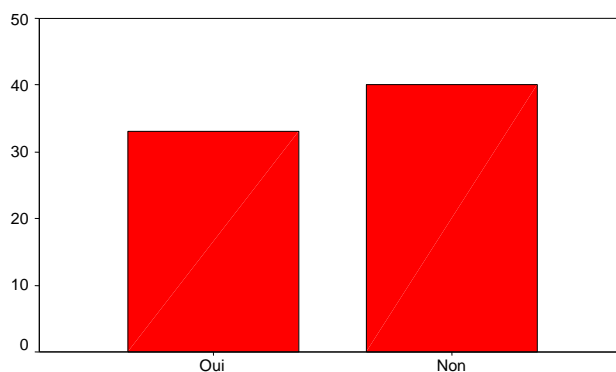
**Graphique 22 : L'utilisation des circulaires comme moyen de communication selon le type d'établissement**



## **7. LES MODES DE GESTION DES CONFLITS EN MILIEU SCOLAIRE MAROCAIN**

Le questionnaire que nous avons administré nous a permis d'avoir un regard précis sur les modes de gestion des conflits caractérisant la scène scolaire marocaine.

**Graphique 23 : Le recours à la hiérarchie**



A ce qui précède, il faut ajouter que 45,2 % font appel aux chefs hiérarchiques pour apaiser un conflit. Le recours au psychologue peu courante dans l'espace scolaire marocain puisque seulement 13,9% déclarent faire appel à un psychologue pour les aider à gérer une situation de conflit dans l'établissement scolaire.

En effet on voit que ces modes restent très rigides et bureaucratiques puisque 71,2% des enseignants ont recours à la répression et aux mesures disciplinaires pour gérer les situations de conflit qu'il soit latent ou explicite au sein de leurs établissements.

Ce qui nous interpelle le plus dans ces réponses c'est que le recours au dialogue et à la communication est complètement négligé pour résoudre les situations de conflit au sein de nos établissements scolaires.

Il est à noter également que seulement 2,8% des répondants affichent une attitude favorable quant à cette question. En effet le dialogue et la communication sont très peu mobilisés dans la société marocaine tout entière. Il va de soi que nos établissements scolaires reproduisent cette culture.

L'analyse qualitative des deux dernières questions du questionnaire nous permet de mesurer la taille des besoins et des aspirations de la communauté des enseignants par rapport à la gestion des conflits dans leurs établissements scolaires.

Les items les plus utilisés par les répondants se répartissent sur cinq principales rubriques : psychosociologique, médiation, organisation et logistique, communication et activités socioculturelles.

Généralement, les répondants confondent « besoin », « aspiration » et « action » pour nous décrire la réalité assez confuse de leur fonction qui, déborde d'un cadre purement éducatif et pédagogique pour assurer d'autres fonctions comme la sécurité ou le respect de l'ordre au sein de l'établissement.

Le besoin aux aspects psychologiques figure comme essentiel et revient régulièrement comme démarche incontournable pour gérer les conflits et en atténuer les complications. Face à la méfiance récurrente les professeurs demandent plus d'écoute, d'assistance et de motivation ; ils insistent sur la présence obligatoire d'un psychologue au sein de l'établissement pour les aider, les accompagner et les soutenir dans leurs démarches de gestion des conflits.

La communication figure, à côté des dimensions psychosociologiques comme un outil efficace voire incontournable. Améliorer les moyens de communication serait la première réponse à apporter à une communication froide, opaque, faible et incapable d'assurer les fonctions élémentaires inhérente à toute relation humaine.

**Tableau 1 : Les items les plus récurrents traitant des aspects psychologiques et communicationnels de la gestion des conflits selon les répondants**

<b>Aspects psychologiques</b>	<b>communication</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La présence d'un psychologue et primordiale.</li> <li>- L'écoute</li> <li>- Mésententes récurrentes</li> <li>- Assister les élèves en difficulté</li> <li>- Créer une cellule d'écoute</li> <li>- Créer une atmosphère de travail</li> <li>- Assistance sociale</li> <li>- Motiver les enseignants</li> <li>- Violence langagière</li> <li>- Renforcer les liens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer les moyens de communication</li> <li>- Limitée</li> <li>- Non satisfaisante, Insuffisante</li> <li>- Froide</li> <li>- Faible</li> <li>- Stérile</li> <li>- Inefficace</li> <li>- Orale</li> <li>- Directe</li> <li>- Sans objectif</li> <li>- Médiocre</li> </ul>

**Source : l'auteur**

Les activités socioculturelles figurent comme des moyens à mobiliser pour assurer plus d'efficacité dans la gestion des conflits au sein des établissements scolaires. La médiation est évoquée ici pour parler de l'importance de faire appel à une tierce personne capable de dénouer, faciliter et négocier des situations parfois ingérables.

Enfin, arrivent les aspects logistiques et organisationnels pour parler de l'absence de moyens, de la gestion défectueuse des ressources humaines, du surnombre dans les classes tout en soulignant l'absence de moyens éducatifs nécessaires pour gérer, atténuer et résoudre les problèmes de conflit affectant les institutions scolaires.

**Tableau 2 : Les items les plus récurrents traitant des aspects psychologiques et communicationnels de la gestion des conflits selon les répondants**

<b>Activités socioculturelles</b>	<b>Médiation</b>	<b>Aspect organisationnel et logistique</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activité culturelle</li> <li>- Créer des activités parascolaire (presse scolaire, ateliers de théâtre, compétitions sportives...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Médiation</li> <li>- Négociation</li> <li>- Ouvrir le débat</li> <li>- Organiser et planifier plus de réunions</li> <li>- Police scolaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instabilité du personnel</li> <li>- Réduire l'effectif d'élèves en classe</li> <li>- Moyens éducatifs</li> </ul>

**Source : l'auteur**

## **CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES**

A travers les résultats de notre enquête de terrain nous pouvons conclure que la communication est très peu prise en considération dans des établissements scolaires de plus en plus affectés par les conflits et la violence. En effet, aucune stratégie réelle n'est observée sur le terrain. Les responsables des établissements scolaires sont souvent submergés par la gestion du quotidien devant des parents et des élèves plus exigeants mais moins collaboratifs. Les enseignants sont de leur côté complètement désarmés face aux nombreuses contraintes affectant leur mission pédagogique.

Les outils mobilisés par l'administration scolaire pour gérer les conflits restent traditionnels descendants et rigides, la communication est ici réduite à une simple transmission de message ou, à l'image du schéma de Shannon et Weaver qui pensaient que le transmetteur et le récepteur ne sont que de simple intermédiaire entre une source d'information et un destinataire final. En effet si l'on prend les réunions d'information organisées au sein des établissements scolaires, on constate à quel point l'ordre du jour est une série de « porter à la connaissance de », d'ordre et de distribution des tâches et des missions. L'information n'a pas le droit de remonter avant de descendre.

C'est ce qui justifie à quel point le comportement des enseignants face à une situation de conflits demeure rigide, formaliste, et conformiste : les professeurs préfèrent faire appel à leur hiérarchie, prendre des mesures disciplinaires plutôt que créer une dynamique d'apprentissage collective qui débouche sur de nouvelles pratiques éducatives dans l'espace scolaire. On peut considérer que le style de gestion des conflits est un style d'esquive de Hellrigel et W. Slocum qui consiste à ignorer les désaccords et à fuir les problèmes sans prendre les mesures nécessaires pour les résoudre.

A en croire les propos des répondants et à partir d'une expérience dans le milieu, nous pouvons considérer avec Bourdieu que les formes de communication qui caractérise l'espace scolaire marocain favorise plutôt des situations de domination d'une partie contre l'autre. En effet ce sont les circulaires, les notes ministérielles qui constituent le socle de la communication institutionnelle entre les différents acteurs et composantes de l'espace scolaire. Comme nous l'avons mentionné dans la revue de littérature, les agents intériorisent un certain nombre de codes et de règles sociales à travers les formes de socialisation et les instruments manipulés par l'Etat comme par les institutions sociales dominatrices. L'école est ici considérée comme espace et instrument de reproduction d'un type particulier de la gestion des conflits et de communication. Les élèves sont ainsi, socialisés, préparés, et outillés pour intérioriser et

reproduire les pratiques qu'ils ont apprises à l'école. Un grand nombre parmi eux n'ont jamais entendu parler d'un psychologue, et n'assistent que rarement à de nouvelles formes plus appropriées de gestion des conflits et de communication. D'ailleurs, comme nous l'avons vu dans les résultats statistiques, le recours au psychologue ne dépasse guère les 14%.

Telles sont les principales conclusions du présent travail, espérant contribuer ne serait ce que modestement aux efforts consentis par les différents acteurs concernés pour trouver des solutions efficaces et durables à l'une des questions les plus brûlantes dans l'histoire contemporaine de notre système éducatif.



## **BIBLIOGRAPHIE**

- BALLE, F. (1992)**, « Communication ». In Traité de sociologie. Sous la dir. De R. Boudon. Paris. PUF. pp. 533-564.
- BATESON, G. ET RUESCH, J. (1951/2008)**, Communication : the social matrix of psychiatry, New York, Routledge
- BOISTEL, Ph. (2004)**, « Quelle place occupe la communication événementielle dans la stratégie de communication ? », IAE de Rouen - Université de Rouen.
- BORLANDI, M. BOUDON, R. CHERKAoui, M. VALADE, B. (2005)**, Le dictionnaire de la sociologie, Paris, PUF.
- CHABROL, C. (2/2012)**, « Pour une psychologie sociale de la communication », *Connexions* (n° 98), p. 99-108, URL : [www.cairn.info/revue-connexions-2012-2-page-99.htm](http://www.cairn.info/revue-connexions-2012-2-page-99.htm)
- COMBESSIE, J. C. (1996)**, « La méthode en sociologie », Paris,
- FISCHER, G. N. (Mars 1999)**, Le concept de relation en psychologie sociale, Recherche en soins infirmiers N° 56
- GOFFMAN, E. (1973)**, La mise en scène de la vie quotidienne, Paris, Minuit,
- HELL RIEGEL, D. ET SLOCUM, J.W. (2014)**, Management des organisations, 2ème édition.
- HERTRICH, S. (2008)**, Contribution à la communication événementielle : une analyse sémio-contextuelle du Mondial de l'automobile. Thèse pour l'obtention du titre de docteur ès Sciences de Gestion. Université Panthéon - Assas (Paris II), LARGEPA (Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion Panthéon-Assas).
- IMMEL, I. (2010)**, Mémoire de fin d'études pour l'obtention de la licence en études françaises à l'Université ibnou Zohr, Agadir.
- KATAMBWE, J. M. (2008)**, « La nouvelle communication sociale », Université du Québec à Trois-Rivières, communication présentée à la table ronde Émergence et évolution du concept de communication publique, Congrès de l'ACFAS, Cité des congrès, Québec ;
- LABARTHETE, DE, A. (2002)**, La communication événementielle, Paris, Editions Demos,
- MICHEL, H. (2003)**, La maîtrise du rendement de la communication commerciale : nouveaux challenges, Revue Française du Marketing, Mai, n°192/193,
- PAQUIN, M. (2004)**, Violence en milieu scolaire : une problématique qui concerne l'école, la famille et la communauté, Education francophone, VOLUME XXXII:1–  
[http://www.acelf.ca/c/revue/pdf/Liminaire\\_XXXII\\_1.pdf](http://www.acelf.ca/c/revue/pdf/Liminaire_XXXII_1.pdf)

**SHANNON, C. WEAVER, W. (1949)**, The mathematical theory of communication. Urbana. University of Illinois Press. (Traduction fr. La théorie mathématique de la communication, Paris, Retz-CEPL, 1975).

**WINKIN, Y. (2001)**, Anthropologie de la communication. De la théorie au terrain. Paris, Seuil, nouvelle édition.

**WINKIN, Y. (2015)**, « COMMUNICATION », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 17 mai 2015. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/communication>.