

La Gestion Des Conflits Dans Le Secteur De L'éducation

Mécanisme D'anticipation Comme Déterminant Du Climat Social

FEUZEU François

Enseignant-chercheur

Administrateur d'Education

Expert en Management de l'Education.

Docteur en Sciences de l'Education

Tel: +237 696 709 452 / Whatsapp: + 237 675 159 658

Courriel : feuzeufraancois@gmail.com

Résumé

Des observations portées sur le fonctionnement des institutions en charge de l'éducation révèlent une multiplicité de conflits en raison des insuffisances relevées dans les mécanismes de prévention. Pourtant, les principes fondamentaux de l'administration tels que développés par Fayol attribuent à la prévision la capacité de « scruter l'avenir et dresser un programme d'action » susceptible de générer des décisions efficaces (cité par Chevalier et Loschak, 1978). Pour mieux cerner le problème, une étude a été effectuée sur le terrain à l'effet d'identifier les obstacles managériaux à la gestion des conflits. L'étude a révélé de nombreux aléas dans la science des prospectives. Il se trouve donc que la piètre application des principes de l'anticipation a une influence non négligeable sur la cristallisation des conflits dans le secteur de l'éducation. Pour faire face à cette déconvenue, l'étude a préconisé une judicieuse utilisation des outils de l'anticipation comme stratégie de régulation des conflits. Elle a aussi suggéré le recours à de nombreuses stratégies managériales mettant en exergue l'exercice des soft skills et la transposition des théories économiques de l'anticipation comme cadre de référence pour la conception d'un management de l'éducation à même d'assurer une gestion optimale des conflits.

Mots clés: Management, Education, Conflit, Anticipation, Soft skills.

Abstract

Observations made on institutions in charge of education reveal a multiplicity of conflicts due to the insufficiencies noted in the prevention mechanisms. Yet, the fundamental principles of administration as developed by Fayol attribute to the prevention, the ability to scrutinize the future and draw up a program of action that can generate effective decisions (cited by Chevalier and Loschak, 1978). To better understand this problem, a study was carried out in

the field in order to identify the managerial obstacles to conflict management. The study reveals many hazards in the science of prospective. It is therefore assumed that the poor implementation of principles of anticipation has a significant influence on the crystallization of conflicts in the education sector. To deal with these lapses, the study recommends a judicious use of anticipation's tools as a conflict regulation strategy. The study also suggests the use of many managerial strategies highlighting the exercise of soft skills and transposition of economic theories of anticipation as a reference framework to the design of an education management capable of ensuring optimal resolution of conflicts.

Keywords: Management, Education, Conflict, Anticipation, Soft skills.

INTRODUCTION

Dans leurs récents travaux sur le management des organisations, les théoriciens du conflit tels que Onyinyechi & Wichendu (2021) relevaient la permanence des tensions dans tout milieu socioprofessionnel, en raison des interactions mettant aux prises des individus d'origines diverses. Abordant cette thématique, Simmel (1908) avait auparavant indiqué que les organisations fonctionnent de façon antagoniste non seulement en raison des intérêts contradictoires, mais également du fait de la tendance propre à chaque individu de maximiser ses avantages. Le domaine de l'enseignement n'a pas dérogé à cette réalité. C'est d'ailleurs ce que démontre Fouret (2022), lorsqu'il révèle une augmentation significative du contentieux en droit de l'éducation. Ceci peut aisément se vérifier au travers des violences en milieu scolaire, et de nombreux mots d'ordre de grève lancés par les syndicats de l'éducation. A ce niveau, il s'observe que les conflits opposant les acteurs du secteur sont complexes, protéiformes et

persistant malgré les efforts déployés pour les juguler. De l'avis de nombreux professionnels de terrain, ces confrontations génèrent un climat anxigène susceptible d'affecter le moral des travailleurs, et de dégrader la santé mentale des équipes. Des observations poussées admettent que de telles irrégularités trouvent leurs fondements dans la divergence des points de vue, la récurrence des contestations, et la rareté des plans stratégiques de gestion de conflits. Bien plus, certains acteurs dénoncent avec véhémence des insuffisances dans le mécanisme de prévention ; constituées pour l'essentiel de la défaillance des dispositifs d'écoute, l'inefficacité des institutions formelles et informelles destinées à détecter les antagonismes, et la non prise en compte des signaux avant-coureurs, comme étape cruciale visant à désamorcer les dissensions. Pourtant, les analyses sociologiques et managériales s'accordent à dire que l'anticipation demeure la stratégie de gestion des conflits la plus efficace (Prayer, 2024). Cette asymétrie entre les faits et la norme laisse penser que la recrudescence des conflits dans le secteur de l'éducation se justifierait par la défaillance des mécanismes d'alerte, en rapport avec l'incapacité de certains administrateurs à se projeter dans l'avenir. Interrogés sur la question, les experts en management pointent du doigt des manquements dans la formation du personnel, caractérisés par la non permanence des mesures proactives. Il se conçoit donc que l'accroissement des rivalités entre enseignants résiderait dans une piètre mise en œuvre des mécanismes d'anticipation. Prosaïquement, l'on assimile ce concept à la science des prospectives ; entendue comme une démarche permettant de prendre l'avenir comme un prétexte pour déterminer le présent. L'anticipation se distingue ainsi de la science fiction et de la divination. Elle ne s'accommode pas non plus de la futurologie et de la prescience, qui, dans une acception purement pataphysique¹ se fondent sur un avenir imaginaire et virtuel. L'anticipation repose sur une perception éclairée de l'avenir. Elle permet aux managers d'optimiser le développement organisationnel en désamorçant les potentiels conflits. Elle ne se limite pas à une simple prévision, à la prédiction, ou à une projection mécanique perçue comme prolongement dans le futur des tendances du passé. Elle suppose une série d'actions raisonnées, claires et précises, destinées à construire un avenir désiré. L'objectif de ce travail consiste à examiner dans quelle mesure l'usage approprié de l'anticipation peut contribuer à améliorer la gestion des conflits dans le secteur de l'éducation. Pour y parvenir, les développements subséquents aborderont successivement une revue de la littérature, suivie d'une présentation et interprétation, puis d'une discussion des résultats.

¹¹ Science des solutions imaginaires qui accorde aux linéaments les propriétés des objets décrits par leur virtualité

1- REVUE DE LA LITTÉRATURE

L'objectif recherché par la gestion des conflits en entreprise est de prévenir les dissensions et de résoudre les interactions conflictuelles entre personnes interdépendantes. Pour ce faire, le manager doit s'atteler à choisir et à mettre en œuvre les solutions adéquates aux affrontements identifiés. Mais une telle opération ne peut être possible que s'il parvient à cerner les subtilités relatives à la notion de conflit. Il doit aussi pouvoir faire bon usage des théories d'anticipation, et justifier d'une adresse certaine dans la mise en œuvre du complexe de compétence. Telles seront les trois axes de réflexion qui orienteront ce développement.

1-1-La notion de conflit

Le conflit naît d'une contestation entre individus en raison des sentiments contradictoires. Cette contestation peut déboucher sur une confrontation ouverte ; comme elle peut demeurer latente et perturber le climat social au sein d'une organisation. Examiner la notion de conflit consistera dans cette analyse à examiner cinq points essentiels.

1-1-1- Les fondements du conflit dans le secteur de l'éducation

En entreprise, la taxonomie des conflits s'appuie généralement sur **les causes managériales** et les causes non managériales. Les premières se rapportent aux conflits dont l'origine est à rechercher dans le type de gestion mis en œuvre dans une organisation. Ces dérèglements managériaux entretiennent parfois des oppositions de vue et des problèmes latents non résolus et susceptibles de déboucher sur un conflit ouvert. Les cas les plus récurrents sont relatifs aux dysfonctionnements orchestrés par des aléas communicationnels, les changements organisationnels (résistance au changement) et des malaises consécutifs à l'absence d'équité et de justice sociale. Sont aussi à pointer du doigt, l'organisation du travail avec parfois des charges excessives et/ou des rapports de pouvoir mal définis. A l'inverse, **les causes non managériales** sont celles dont l'origine n'a aucun rapport immédiat avec la direction de l'entreprise. De tels conflits peuvent trouver leur fondement dans les divergences de point de vue, la crise de confiance et l'intolérance dont les corollaires sont : les préjugés, la discrimination et l'esprit de condescendance. Les causes non managériales sont également évoquées dans le manque de repère, de normes et de valeurs. Ce qui génère l'animosité et la rivalité entre travailleurs. Schellenberg (1996) résume les causes non managériales des conflits dans quatre théories : *la théorie des caractéristiques individuelles* qui reconnaît l'agressivité comme cause des conflits, *la théorie des processus sociaux* qui considère « les conflits et leur résolution comme des processus qui ne peuvent être entièrement compris et expliqués

en terme de comportements individuels », la théorie de la structure sociale qui pointe du doigt les classes sociales comme étant à l'origine des conflits, et la théorie formelle « qui tente d'expliquer les conflits en utilisant les modèles formels ou mathématiques. »

1-1-2- Les types de conflit

La catégorisation des conflits permet de déterminer **les conflits d'avoir** ou **conflits d'intérêt** qui désignent la situation dans laquelle le jugement d'un individu est mis à mal par l'intérêt dont il a dans chacun des camps en présence. Par contre, **les conflits du savoir** sont **relatifs à l'idéologie**. Dans cette perspective, ils se font les vecteurs des choix doctrinaux qui laissent naître des confrontations idéelles, caractérisées soit par des joutes oratoires ou des velléités hégémoniques tendant parfois à instituer une stratification des valeurs. Les cas les plus en vue englobent les conflits de défense d'identité, et les conflits de génération. Enfin, **les conflits du pouvoir** ou **conflits d'autorité** sont ceux mettant en branle les questions de domination telles que le pouvoir hiérarchique et les dérives autoritaires dont la déclinaison révèle l'excès et l'abus de pouvoir. Dans la pratique, les conflits de pouvoir regroupent les conflits de libération et les conflits de position (Potin, 2009)

1-1-3- Les manifestations du conflit

Repérer l'existence des conflits consiste à identifier les irrégularités observables au sein de l'organisation. Pour y parvenir, deux opérations sont nécessaires. Dans un premier temps, il s'agit de repérer **les signaux d'alarme** qui pour l'essentiel se caractérisent par des échanges tendus, les critiques acerbes et les hostilités ouvertes. Sont aussi à prendre au sérieux le sentiment d'évitement, la désinvolture injustifiée (retard permanent, non tenue de certaines activités) l'isolement et la formation non justifiée des blocs. La deuxième opération consiste à reconnaître **l'existence du conflit** qui se matérialise par la rupture de la communication, les problèmes d'humeur (colère, frustration, stress...) et le manque de coordination dans le travail des équipes. De façon générale, tout signe de tension et de désaccord repéré au sein d'une organisation doit être minutieusement suivi pour tenter de juguler les conflits existants. Telle est aujourd'hui la complexité reconnue à la fonction de prise de décision (Mimeault & Sylvain, 2023).

1-1-4- Importance de la gestion des conflits

Les conflits font partie intégrante des relations de travail et paraissent aujourd'hui inévitables en entreprise. Dans le management des organisations, la gestion des conflits relève de la fonction de prise des décisions dont le but est d'assurer un développement harmonieux de l'entreprise, tout en

veillant sur l'épanouissement des travailleurs. La démarche procède par l'anticipation et la prévention qui consistent à minimiser l'occurrence sur le lieu de travail, sans oublier la reconnaissance et la résolution précoce qui permettent de minorer les conséquences au sein de l'organisation. Un conflit mal ou non géré peut générer un climat social nuisible. Sont particulièrement à redouter les tensions et le manque de cohésion au sein des équipes, le stress et le faible rendement au travail. De tels dysfonctionnements peuvent incontestablement déboucher sur la baisse de la productivité de l'entreprise. (Centre International de Formation de l'OIT, 2014)

1-1-5- Le mode de résolution des conflits

Deux modes de résolution des conflits sont généralement utilisés dans le management des organisations. Il s'agit de la résolution interne qui intègre les principes managériaux, et la résolution externe qui fait appel à la gestion judiciaire et aux bons offices.

1-1-5-1- La résolution managériale des conflits.

La résolution des conflits au sein des organisations peut être diligentée par un supérieur hiérarchique, l'autorité de tutelle, un comité institué (délégué du personnel, comité de résolution) ou une commission ad hoc constituée pour la cause. Elle fait généralement appel aux soft-skills qui permettent dans la plupart des cas au manager de procéder soit par la réconciliation ou en faisant recours à la négociation. Pour cela, il devrait s'abstenir de faire usage d'un ton agressif, ironique ou provocateur. Il devrait agir en toute impartialité en évitant des remarques désobligeantes et des solutions imposées. Pour mieux cerner cet aspect, il est judicieux d'examiner les méthodes de résolution des conflits avant d'aborder la procédure requise dans la résolution managériale des conflits.

Les méthodes de résolution managériales des conflits. Pour Prager (2024), plusieurs méthodes sont aujourd'hui utilisées dans la gestion managériale des conflits :

- *La méthode de Thomas-kilmann.* Fondée sur la détermination et la coopération, elle exhorte les parties au conflit à défendre leur intérêt personnel tout en se préoccupant de la satisfaction des intérêts d'autrui. Prager (2024), décline cette méthode en cinq attitudes à savoir : la rivalité qui consiste à imposer son point de vue, la mise en place d'un management efficace pour éviter les frustrations, le respect de la personnalité et du périmètre de compétence des collaborateurs, l'organisation de la formation pour améliorer les compétences sociales des collaborateurs, la multiplication des moments

d'échange pour évaluer le climat social. La méthode *Thomas-kilmann* a ceci d'intéressant qu'elle effectue un savant mélange entre la rivalité, la collaboration, la recherche des compromis, l'évitement et la cession dans la résolution des conflits. La rationalité mise en avant dans cette méthode permet d'apprécier la réaction des belligérants avant de cerner l'approche à adopter ;

- *La méthode TRIZ* (Théorie de résolution des problèmes inventifs). Elle s'appuie sur le principe de résolution des problèmes pour régler les conflits de façon originale, en encourageant la créativité et l'innovation ;
- *La méthode DESC*. Elle suppose la Description objective du désaccord, l'Expression des émotions et des besoins, la Spécification des conséquences fâcheuses du conflit et la Convention d'un plan d'action concerté. Cette méthode donne la part belle à la collaboration et à une communication constructive dans la résolution des conflits ;
- *La méthode dite de l'Ecoute Active (EA)*. Elle est emprunte d'empathie et permet de montrer de l'égard pour les autres en les laissant s'exprimer. Cette compétence psychosociale permet de cerner les perspectives et les émotions des autres pour créer un climat social favorable à la résolution des conflits ;
- *La Communication Non Violente (CNV)*. Elle permet de donner à chaque partie la possibilité d'exprimer tous ses ressentis, pour convenir d'une solution constructive ;
- *L'Anticipation*. Cette méthode « consiste à créer un cadre idoine pour éviter les situations conflictuelles ».—(Prager, 2024). Elle procède par un management proactif dont le but est d'anticiper sur les désagréments susceptibles de générer un climat social délétère.

La procédure de résolution managériale des conflits. Celle-ci est inspirée du Comité sectoriel de main d'œuvre des pêches maritimes (2019), qui permet d'identifier certaines étapes à suivre dans la résolution des conflits. Il s'agit en substance de :

- *Prendre conscience du malaise* : La prise de conscience consiste à accepter l'existence du désaccord. Pour cela, le manager doit écouter et bien cerner les différents points de vue en jeu ;
- *Choisir les bons intervenants* : Si nécessaire, le manager pourrait faire appel à un expert pour optimiser la qualité des résultats. Il devrait aussi retenir comme intervenants des personnes justifiant d'une bonne aptitude relationnelle et des talents communicationnels avérés. Celles-ci devraient aussi être crédibles et représentatives des parties au conflit ;

- *Identifier et bien comprendre les protagonistes* : Il s'agit de cerner les personnes impliquées dans le conflit, de comprendre qui elles sont, et les écouter attentivement. Echanger avec les personnes impliquées individuellement et collectivement. Demander à chacun de faire des propositions de solution. Ici, les auditions se font à l'intérieur de chaque camp ;
- *Bien cerner les causes et la nature du conflit*. Identifier les sources et les causes sous-jacentes du problème. Rechercher les points de convergence et les points de divergence. Accepter les différences dans la perception, la compréhension et le traitement de certaines situations ;
- *Cerner les enjeux*. Evaluer l'ampleur du conflit et l'impact sur l'organisation. Il s'agit de déterminer les risques et les dangers que le désaccord peut provoquer sur le fonctionnement des services ;
- *Exprimer son propre ressenti*. Le manager doit exprimer ce qu'il pense du conflit. Le but étant d'amener les parties à comprendre que leur problème est pris au sérieux et que des efforts seront entrepris pour trouver une solution ;
- *Réunir les parties concernées et restaurer la communication*. Il s'agit de dédramatiser la situation en invitant les parties à la table des négociations. C'est l'heure de la confrontation. Pour réussir cette étape, le manager adoptera un ton assertif et fera preuve d'empathie. Il devra démontrer son intérêt pour la paix et inviter chacun à vider son gosier. Il veillera aussi à se concentrer sur les faits tout en évitant d'agir sous le coup de l'émotion ;
- *Adopter la posture de médiateur et proposer des solutions adéquates*. La recherche des solutions passe par le partage des responsabilités. Ceci permettra d'impliquer toutes les parties dans la recherche de la paix. Le manager invitera alors les parties à lâcher du lest et à faire des concessions pour remédier à la situation compromise. La sérénité étant revenue et le compromis trouvé, le manager invitera de nouveau toutes les parties à définir et à mettre en œuvre un plan d'action réaliste ;
- *Effectuer un suivi régulier*. La résolution du problème ne signifie pas pour autant que celui-ci ne peut ressurgir. C'est pourquoi il est important de constamment effectuer les contrôles pour dénicher le moindre signe qui pourrait attester de l'hibernation d'un ressentiment.

Dans tous les cas, **trois postures sont envisageables** dans la résolution des conflits. Il s'agit de la Force, le Compromis et le Consensus. Dans le premier cas, le manager peut faire usage de

la force pour imposer une position. Dans le 2^e cas, chacun est appelé à verser de l'eau dans son vin, c'est-à-dire à faire des sacrifices pour mettre fin au problème. Dans le dernier cas, les pourparlers aboutissent à une solution magique. Celle-ci est ainsi désignée parce qu'elle plaît à tout le monde et permet de résoudre le conflit de façon extrêmement efficace. Galizia (2023), évoque quant à lui **cinq comportements à adopter** dans la recherche des solutions au conflit : (1) *L'évitement* est envisagée dans le but de réduire la discordance cognitive. Ainsi, le manager préfère éviter les protagonistes plutôt que d'échanger avec eux et de faire grandir le fossé. (2) *La dénégation* est quant à elle adoptée dans des situations ingérables ou lorsqu'une approbation pourrait exacerber les tensions. (3) *La démission* permet de détourner la situation, de remettre à plus tard ou d'éviter une discussion. Il est généralement utilisé pour ménager les susceptibilités et privilégier la paix plutôt que d'essayer de résoudre les conflits. (4) *La réponse autoritaire ou oppressive* est utilisée lorsque la seule option est de s'imposer ou alors de faire recours à la force pour restaurer la paix. Enfin, (5) *la recherche de solution* est la posture la plus fréquente. Elle est l'attitude positive qui consiste à écarter les préjugés pour trouver une solution définitive au conflit. Le but est de regagner la confiance des collaborateurs et de restituer un climat social apaisé. L'on en déduit que les **trois moyens possibles de résolution** des conflits demeurent la négociation, l'esprit de sacrifice, la collaboration ou la coopération. Si les quatre premiers comportements sont adoptés dans les cas particuliers, le 5^e reste le principe, et demeure le plus utilisé.

1-1-5-2-la résolution judiciaire des conflits de travail.

Considérée comme mode alternatif de résolution des conflits en entreprise, cette forme de règlement des différends de travail présente deux cas de figure. Le premier est celui mettant aux prises des employés relevant du code de travail. Il se distingue à ce niveau les différends individuels qui obéissent à la gestion judiciaire ; et les différends collectifs qui peuvent ou non recourir aux bons offices. La compétence est celle des tribunaux statuant en matière sociale conformément aux articles 131 à 156 du code de travail. Le deuxième cas de figure se rapporte aux travailleurs bénéficiant du statut de fonctionnaires. A ce niveau, la résolution des différends de travail est réglementée suivant la procédure contenue dans les articles 85 et suivants du Statut Général de la Fonction Publique de l'Etat (Potin, 2009)

1-1-5-3-Les bons offices

Les bons offices désignent l'aide apportée par une entreprise tierce, un organisme spécialisé (association/ONG), un professionnel ou un expert en

vue de faciliter la résolution d'un conflit. Selon les articles 157 à 165 du Code de Travail, ces bons offices peuvent être sollicités en cas de différends collectifs du travail, et procéder par la conciliation, la médiation et l'arbitrage. Les deux premiers procédés recherchent un règlement amiable des conflits par une convergence des points de vue. Ainsi, le conciliateur s'efforce à réconcilier les parties tandis que le médiateur encourage les protagonistes à trouver eux-mêmes un terrain d'entente. L'arbitre par contre tranche en rendant une décision qui s'impose à tous (Potin, 2009)

1-1-6- L'impact du conflit sur le fonctionnement de l'entreprise

Relevant de la fonction de prise de décision dans le management des organisations, la gestion des ressources humaines accorde une place de choix à la résolution des conflits. Il ne fait aucun doute aujourd'hui que des tensions – aussi minimes soient-elles – à l'intérieur des organisations peuvent engendrer de sérieux dysfonctionnements. C'est pourquoi la moindre querelle devrait donner lieu à des investigations profondes pour déceler les irrégularités qui en sont la cause. Sur le plan opérationnel, l'impact socioprofessionnel des conflits en entreprise peut se caractériser par l'instabilité au poste (absentéisme, retard, sortie répétée), le manque de concentration, la piètre qualité du travail (erreurs, manque d'attention) et l'effritement de l'esprit d'équipe. Sur le fonctionnement général de l'entreprise, le conflit peut entraîner des pertes économiques, la paralysie partielle ou totale de l'organisation, sans oublier la baisse de la productivité. Fort de ce qui précède, la gestion des conflits ne doit pas être entreprise avec vanité. Si un conflit bien géré peut produire des effets positifs, un conflit non ou mal géré peut conduire à la catastrophe. La bonne gestion des conflits est donc vitale en ce qu'elle peut faire ou défaire une organisation. S'il est évident que le règlement des litiges sur le lieu du travail relève prioritairement des services en charge du conflit, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une affaire de tous, car si l'on n'y prend garde, les conflits peuvent baisser la crédibilité de l'entreprise et entraîner une mauvaise image des dirigeants (Namotte, 2023)

1-2- Le mécanisme d'anticipation dans la résolution des conflits

L'anticipation est généralement évoquée pour désigner une activité qui s'effectue avant le temps déterminé. Dans cette acception, l'opération s'assimile à la prévision, et est largement employée aussi bien en management qu'en économie, où le concept a été théorisé. Pour Pascal Franc (1997), les théories de l'anticipation sont basées sur les représentations de l'environnement. Ainsi, l'anticipation peut être endogène ou exogène selon

qu'elle se justifie par des considérations internes ou externes au système étudié.

1-2-1- Le mécanisme des anticipations endogènes

Les anticipations endogènes sont celles qui s'appuient sur les éléments internes à l'organisation. Il en existe trois à savoir :

Les anticipations extrapolatives. Théorisée par J.M Keynes, les anticipations extrapolatives partent de la difficulté à formuler des prévisions des variables de comportements futurs en raison de « l'incertitude radicale », entendue comme l'incapacité des agents économiques à probabiliser les différents événements à venir. Selon cette théorie, « la valeur future d'une variable est estimée en supposant que les tendances observées dans le passé vont se prolonger ». Cette forme d'anticipation est donc sommaire, et se limite à la capacité des agents économiques à interpréter leur environnement immédiat (Rispaal & Piffeteau, 2023).

Les anticipations adaptatives ou autorégressives. Selon Pascal Franc (1997), les anticipations adaptatives sont celles basées « exclusivement sur des observations de valeurs passées de la variable anticipée (...). Elles sont issues d'une spécification arbitraire, parfois génératrices d'erreurs systématiques ». Ainsi, plus les erreurs sont commises, mieux elles sont corrigées car les agents économiques sont capables de regarder en arrière pour s'améliorer. Les anticipations adaptatives visent donc à formuler des prévisions avec des paramètres d'erreurs positives. Autrement dit, la valeur de la variable future est déterminée à partir de son évolution dans le passé et des erreurs de prévision faites à cette période. Les décisions actuelles prennent ces erreurs en compte afin d'opérer une prévision plus éclairée du futur. Cette théorie montre les limites du Keynésianisme en ce sens que l'adaptation des acteurs aux réalités économiques rend inefficace les politiques interventionnistes (Cagan, 1956 ; Friedman, 1957).

Les anticipations rationnelles. Largement soutenues par Muth (1961), les anticipations rationnelles sont basées sur « un système de variables adoptées par le modélisateur ». Aussi, les anticipations se fondent « sur un comportement optimisateur » en faisant le meilleur usage possible de l'information. Cela suppose que les agents économiques maximisent leur utilité espérée en s'appuyant sur les règles de la probabilité. Les anticipations rationnelles consistent donc à intégrer les informations disponibles pour opérer des choix qualitatifs nettement plus favorables (Lucas, 1988). Le choix rationnel a pour conséquence de limiter les erreurs.

1-2-2- Le mécanisme des anticipations exogènes

A la différence de celles évoquées plus haut, cette forme d'anticipation est exogène, du fait qu'elle ne se fonde pas sur les réalités économiques. Elle est évoquée lorsque les croyances influencent les comportements. On en distingue trois à savoir :

Les anticipations projectives. Pour Coutellec & Weil-Dubuc (2016), l'anticipation projective est celle qui cherche « une rupture dans la linéarité temporelle de la chronologie », en ce sens que le futur anticipé « est une projection désirable ou alarmante, dans tous les cas radicalement nouvelle, dans un détachement à la fois des poids du passé et des déterminations du présent. »

Les anticipations prédictives. Elles « abordent le futur sous le registre de la probabilité et du calcul. Son objectif consiste à dénicher les événements plausibles et à identifier les conjectures vraisemblables. Coutellec & Weil-Dubuc (2016) parlent de cette forme d'anticipation comme d'une « prédiction instrumentale »

Les anticipations auto-réalisatrices ou prophétie. C'est le cas lorsque la réalisation d'un événement appelé « prophétie » est consécutive à une vision préalablement exprimée. Pour Coutellec & Weil-Dubuc (2016), les anticipations auto-réalisatrices s'assimilent à une « prédiction téléologique » en tant qu'elles prédisent l'avenir. Pour ces auteurs, « cette conception suppose une sorte de préemption sur le futur, déterminant ce qui est à partir de ce que l'on veut voir advenir. »

1-3- Le complexe de compétence

En tant que médiateur, le manager doit justifier de certains Soft skills pour rapprocher les personnalités différentes, concilier les points de vue diamétralement opposés et surmonter les problèmes de communication. Ainsi, prévenir et désamorcer les tensions exige du manager un complexe de compétences dont les plus sollicitées sont : les compétences sociales en rapport avec les qualités interpersonnelles et l'intelligence relationnelle. Celles-ci permettent au manager d'assurer une communion et une coexistence pacifique entre les membres de son équipe. Les compétences émotionnelles ou intelligence émotionnelle lui permettront de mieux comprendre et de gérer ses propres émotions ainsi que celles de ses subalternes. Il en est de même des compétences politiques qui lui donneront la capacité de bien gérer les hommes, les compétences pragmatiques qui lui donneront le sens de l'action, les compétences techniques qui lui assurent une expertise dans son domaine d'activité, et les compétences morales qui lui procureront le bon sens et le respect de l'éthique (Feuzeu, 2024b).

2- OUTILS ET METHODES

La méthodologie retenue dans le cadre de ce travail est celle d'une étude empirique originale de type exploratoire et descriptif. L'enquête s'est déroulée dans la Région de l'Est Cameroun à partir d'un échantillonnage aléatoire stratifié. La collecte des données s'est effectuée par entretien semi-directif avec pour objectif de recueillir l'avis des répondants sur la gestion des conflits. L'approche qualitative ainsi adoptée a permis de traiter les données à partir de l'analyse thématique des contenus. Les résultats obtenus sont clairement présentés dans le développement ci-dessous.

3- PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS

La présentation des résultats permettra d'identifier les insuffisances des administrations en charge de l'éducation dans l'élaboration conceptuelle des prospectives, notamment en matière de gestion de conflit. Six points essentiels constitueront la trame de ce développement.

3-1- La piètre utilisation des outils de l'anticipation

Les errements relatifs à l'utilisation des outils de l'anticipation sont perceptibles dans de nombreuses fonctions organisationnelles. Les données recueillies sur le terrain révèlent quatre catégories d'insuffisance.

La première catégorie se focalise sur les écarts relatifs à la planification, la programmation et la périodisation, en rapport avec les impérities des institutions scolaires dans la mise en œuvre et le suivi des projets.

En matière de planification, trois exigences sont généralement impliquées dans le processus. Il s'agit de la fixation des objectifs, l'allocation des ressources nécessaires, et la détermination d'un calendrier précisant les étapes à franchir. Sous ce rapport, les données recueillies sur le terrain révèlent le manque d'orientations précises dans l'élaboration des objectifs, et le non respect des priorités dans l'organisation des activités. A titre d'illustration, des ressources colossales sont parfois allouées aux activités post et périscolaires, alors même que les processus pédagogiques sont réduits à leur plus simple expression. Ont aussi été dénoncées la non maîtrise des coûts, la faible circulation de l'information, et la gestion approximative des ressources allouées. Sur ce point, les personnes interrogées évoquent la corruption et la gabegie comme ventre mou des administrations en charge de l'éducation. Ils évoquent aussi une gestion approximative des ressources humaines caractérisée pour l'essentiel d'une surcharge de travail pour certaines équipes, et d'une relative inactivité pour

d'autres. Une autre dérive et non la moindre, est la récurrence des improvisations - absence de plan dans la réalisation des projets - dans l'organisation des activités, et la mauvaise gestion du temps scolaire, caractérisée notamment par les problèmes de calendrier. Il appert donc que la planification dans le secteur de l'éducation ne ferait que peu de cas des efforts visant à atteindre les objectifs.

Pour ce qui est de la programmation, Elle se perçoit en tant qu'opération permettant de mettre en œuvre les projets pour l'atteinte des objectifs. Les manquements y relatifs se caractérisent par la non prévision des effets du changement sur l'atteinte des objectifs. Aussi, il n'est généralement pas mis sur pied des plans alternatifs pour faire face à certaines éventualités. C'est pourquoi, les processus sont constamment mis à mal en cas de survenue d'un sinistre, après défection d'un maillon de la chaîne ou en cas de tensions de trésorerie ; faisant explicitement allusion à **l'inexistence des plans de contingence** (plan d'urgence). Un enseignant de champ ajoute : notre véritable préoccupation en matière de programmation est « la rareté des plans alternatifs ».

Enfin, les difficultés relatives à la périodisation se rapportent au **non respect des cycles** requis dans la mise en œuvre de certains processus. Si certains macro et mésocycles sont clairement définis par le découpage de l'année scolaire, de nombreux microcycles (minicycles) tels que les périodes de préparation intensive aux examens, et le respect des étapes dans la gestion des conflits n'ont souvent pu être véritablement respectés. Le non respect des périodes d'astreinte au service constitue un autre obstacle à la périodisation. Ainsi, de nombreux enseignants s'absentent de leurs postes pour une durée relativement longue, et parfois sans autorisation préalable. Cet état de chose provoque des mécontentements en raison des surcharges de travail qu'il engendre. Par conséquent, la succession des périodes (activités) nécessaires à la mise en œuvre des programmes n'est pas toujours respectée. Ont aussi été évoqués des cas de gestion disciplinaire qui font l'impasse sur les lettres d'information et les lettres de rappel, pour systématiquement recourir aux Demandes d'Explication Ecrite, suivies de la lettre d'observation, la lettre de désapprobation et la lettre de mécontentement. Dans d'autres cas encore, la traduction au conseil de discipline, bien que justifiée par la gravité de l'acte posé, n'a au préalable pu envisager l'hypothèse d'une mise en demeure, d'un rappel à l'ordre ou d'une mise en garde dûment exprimée.

La deuxième catégorie se rapporte aux manquements relatifs à l'implémentation des stratégies (plan stratégique). Ceux-ci se caractérisent par des difficultés dans la traduction des stratégies en objectifs tactiques et opérationnels. Ceci

s'explique généralement par la réticence des acteurs opérationnels dans l'alignement des mesures. A titre d'illustration, la stratégie du secteur de l'éducation et de la formation (2023-2030), approuvée par le gouvernement camerounais le 14 mai 2024, projette « d'étendre les opportunités du préscolaire à 70%, en favorisant les zones rurales et défavorisées, et d'assurer un cycle primaire complet accessible à tous ». Toutefois, de nombreux responsables des écoles maternelles continuent de rendre cet ordre d'enseignement inaccessible pour certaines couches sociales en vendant des fournitures scolaires à des prix exorbitants nonobstant les dispositions de la loi n° 2015/018 du 21 décembre 2015, régissant l'activité commerciale au Cameroun, et celles de la loi n°2015/024 du 16 décembre 2021 portant organisation et promotion de la filière du livre au Cameroun. D'autres chefs d'établissement exigent des parents le paiement des frais supplémentaires pour la cérémonie de l'arbre de Noël, les fêtes officielles (11 février), la fête de fin d'année, le carnaval des maternelles etc. Chaque occasion est une opportunité pour rançonner les parents d'élèves, alors même que l'organisation des fêtes est prévue par une ligne dûment supportée par les frais exigibles. Dans l'enseignement primaire public, les chefs d'établissement continuent de conditionner l'accès des enfants à l'école par le paiement des frais d'APPE, la présentation de certaines fournitures scolaires et le port de la tenue. Toutes choses qui s'opposent à la gratuité de l'école primaire publique consacrée par de nombreuses conventions internationales.

La troisième catégorie d'insuffisance est le manque de pro-activité de certains acteurs. Le cas le plus récurrent est la dénonciation azimutale des incuries des services en charge des ressources humaines dans l'opérationnalisation des techniques d'anticipation. Les personnes interrogées évoquent les affectations qui interviennent à des moments indus, la corruption, la non prise en compte du regroupement familial dans la gestion des ressources humaines (article 128 du SGFPE), la longévité au poste nonobstant les demandes répétées de redéploiement. Un enseignant des zones rurales déplore son maintien dans le même poste de travail depuis 20 ans en dépit de son désir de se rendre utile ailleurs. Une autre dérive conflictogène dans la gestion des ressources humaines est la lenteur des procédures et les lourdeurs administratives qui débouchent parfois sur des blocages et des frustrations.

La quatrième catégorie d'insuffisance est le respect très perfectible des piliers économiques, environnementaux et sociaux du développement durable, auxquels s'ajoutent la dimension culturelle et le cadre institutionnel. Ces deux derniers piliers se justifient par l'importance de la culture dans le développement, et la nécessité des réformes

institutionnelles pour la prise en compte effective des exigences de la soutenabilité.

Sur le plan économique, les préoccupations se basent fondamentalement sur les questions de gouvernance. Celles-ci englobent les détournements des frais d'examen, la perception des frais illicites et les budgets dépensés de façon harsardeuses. Sont notamment évoqués des manquements relatifs à la reddition des comptes, caractérisés par la faible information des citoyens et le manque de transparence dans la gestion des fonds (Feuzeu, 2022).

Sur le plan environnemental, la problématique de l'hygiène et de la salubrité dans le secteur de l'éducation refait surface. En effet, de nombreux établissements scolaires fonctionnent sans toilettes. Dans d'autres, celles-ci présentent des *problèmes d'hygiène, d'insécurité ou d'accès*. Ces insuffisances se font aussi observer dans l'aménagement des espaces verts et la création des coins de loisir ; l'amélioration du cadre de travail et à l'agrément du milieu de vie. Pourtant, il se conçoit de plus en plus aujourd'hui qu'un environnement de travail attrayant contribuerait significativement au bien-être et à la rétention scolaire des acteurs. Par ailleurs, l'entretien limité des infrastructures scolaires est souvent évoqué pour expliquer les conflits relatifs à la sécurité des ressources humaines et matérielles (Feuzeu, 2022).

Sur le plan social les manquements observés font état de la violation des droits de la personnalité, susceptibles d'entraîner des violences en milieu scolaire. Les cas les plus récurrents étant l'excès de zèles dans l'accomplissement de certaines fonctions. Cette dérive est généralement mise à la charge des autorités scolaires investies du pouvoir disciplinaire. Les actes les plus en vue étant : la confiscation abusive d'objets et outils personnels, la destruction et détérioration d'objets et biens appartenant à autrui, les fouilles abusives, les contraintes par corps exercées par des personnes non autorisées, l'accès conditionné et les renvois abusifs d'enfants. Ont aussi été soulevés, les cas de violences basées sur le genre, les discriminations et les actes d'abus de position (Feuzeu, 2022). Cette question sera amplement abordée dans la partie réservée à l'absence d'intérêt pour l'anticipation.

Sur le plan culturel, la préoccupation est celle de la mise en œuvre de la laïcité, faisant expressément allusion aux mesures fondées sur l'appartenance religieuse. Bien plus, l'on dénonce aussi dans ce chapitre des querelles fondées sur des mobiles identitaires, le racisme, le tribalisme etc.

Sur le plan institutionnel, force est de reconnaître que des mesures oppressives sont parfois imposées au personnel du fait de leur subordination à l'autorité. Ces mesures peuvent

decouler d'une réglementation très stricte et/ ou excessive. C'est le cas des règlements intérieurs qui assujettissent le personnel ou des usages professionnels susceptibles de déboucher sur le culte de la personnalité.

Ces résultats donnent des indications précises sur l'usage des outils de l'anticipation dans le secteur de l'éducation. Ils révèlent dans une certaine mesure un manque d'intérêt pour la prévention et la prévision, de même qu'ils relèvent un déficit de clairvoyance et la relégation du diagnostic dans la direction des services. Dans cette perspective, il se conçoit que l'anticipation subordonne le futur au présent. Comme le souligne Coutellec & Weil-Dubuc (2016), l'idée est de «faire de l'anticipation une préoccupation transversale qui engage notre rapport au futur » dans toutes les fonctions de notre gestion. Bien plus, l'utilisation des outils de l'anticipation comme déterminant de la prévention des conflits s'illustre mieux dans la fonction de planification qui intègre les activités telles que la gestion des ressources matérielles et financières, l'identification des tâches et la détermination du calendrier. Elle implique aussi l'élaboration d'un plan de communication, ce qui n'est pas sans rappeler la forte implication de tous les acteurs dans la réussite des opérations.

3-2- L'évaluation perfectible de l'état des faits

Certains conflits naissent d'une appréciation approximative de l'environnement de travail. Les données recueillies évoquent les éléments du contexte, la conjoncture économique et les rapports interpersonnels qui influencent significativement le climat social. Pourtant, ces indicateurs ne sont toujours pas pris au sérieux dans la prévention des conflits. Ainsi, l'on observe une accumulation des facteurs conflictogènes qui débouchent malheureusement sur des confrontations ouvertes, et susceptibles de paralyser le fonctionnement général de l'organisation. Au nombre de ces facteurs, les personnes interrogées évoquent la non prise en compte des conflits mineurs et la rareté des investigations sur l'étiologie des antagonismes. Dans ces conditions, le conflit ne devient perceptible qu'après infiltration des parties les plus insoupçonnées de l'entreprise. Il en est de même de l'instrumentalisation des acteurs ou des rivalités consécutives à une piètre évaluation des tensions. Les conflits sont soit sous-évalués (sous-estimés) ou surévalués ; ce qui laisse naître des ressentiments à l'origine d'un climat de méfiance et parfois de défiance.

Pour mieux cerner ces résultats, l'attention devrait particulièrement être portée sur la légèreté caractéristique de certaines administrations dans la prévention des conflits. L'interprétation qu'il convient d'en faire consiste à relever un déficit d'observation de l'environnement de travail. A ce sujet, il est

conseillé aux responsables des administrations de l'éducation de se revêtir de l'esprit du combattant afin de rester attentif aux signes pouvant justifier l'existence d'un désaccord. Il leur est aussi recommandé une vigilance aux angles morts ; en référence aux problèmes en principe visibles qu'après analyse des rapports de travail. Enfin, exhortation leur est faite de ne pas se laisser éblouir ; c'est-à-dire, de ne pas être distrait, intimidé ou impressionné par des facteurs susceptibles de détourner l'attention sur des manœuvres conflictogènes. Relever ce défi consiste pour les administrateurs d'éducation d'accorder une attention particulière à la fonction de contrôle. Les éléments à prendre en compte englobent la vérification de l'atteinte des objectifs, la mise sur pied des mesures correctives, l'identification des obstacles à l'atteinte des objectifs, l'établissement des normes, la mesure des performances, l'inspection et la supervision etc.

3-3- Le manque d'intérêt pour l'anticipation

Certains administrateurs d'éducation font peu de cas des mesures nécessaires à la gestion des risques et à la prévention des conflits. Les manquements observés sont relatifs à la non permanence d'un mécanisme de promotion des droits à la personnalité². De manière générale, deux catégories d'insuffisances ont été relevées sur le terrain.

3-3-1- Des manquements en matière de justice et d'équité dans la gestion du personnel

Le manque de justice et d'équité dans la gestion d'une organisation est un incubateur imparable des conflits. Trois cas de figures ont été relevés :

- **Les insuffisances relevées dans la lutte contre les préjugés.** Le fonctionnement de nombreuses structures en charge de l'éducation est quotidiennement caractérisé par de nombreux préjugés dont les plus en vue sont :

La récurrence des Clichés Un cliché désigne une lentille limitée à travers laquelle l'on perçoit les autres de façon parcellaire, partielle et péjorative. Un répondant souligne que de nombreux clichés sont impunément répandus dans les milieux socioprofessionnels. Il relève la pensée qui admet les célibataires comme toujours disponibles, pendant que les personnes mariées bénéficient d'une présomption de probité. Il en est de même des personnes à la mise raffinée qui sont généralement qualifiées de branleuse, pendant que les femmes au teint clair sont taxées d'infidèles.

² « Au sens large ils englobent tous les droits reconnus à une personne, et au sens strict, ce sont des prérogatives permettant à chaque personne de mettre en œuvre la protection de son individualité propre ». (Djomba Fabo 2015)

Bien plus, les personnes mettant des lunettes sont perçues comme des vantards et celles qui mettent des gins prises pour des libertins. Selon cet enseignant, de nombreux travailleurs sont jugés sur la base de leur choix vestimentaire, leur main d'écriture, leur voix, leur taille, leur compagnie, leurs préférences alimentaires, le goût musical, la posture, la démarche etc. Il conclut en précisant que de tels préjugés influencent significativement les rapports de travail, notamment pour ce qui est du recrutement et la répartition des tâches. Face à tout ceci, il se conçoit que le maintien d'un « milieu empoisonné³ » dans le cadre du travail est de nature à favoriser des frustrations potentiellement conflictogènes.

La permanence des stéréotypes. Ce terme est généralement utilisé pour désigner les opinions caricaturales qui déterminent la manière de voir les autres. Les stéréotypes se caractérisent par des idées inconscientes qui affectent les jugements dans le cadre du travail. L'employeur tout comme les employés peuvent involontairement utiliser les stéréotypes pour catégoriser des personnes. C'est le cas d'une classification instinctive des travailleurs selon des critères subjectifs ou de l'extériorisation des opinions qui prennent les enseignants pour des bavards.

La persistance de la stigmatisation⁴. A la différence des stéréotypes, la stigmatisation désigne toute attitude, croyances et comportements négatifs à l'égard d'un individu. Elles impactent l'estime de soi et constitue une véritable source de tensions dans le milieu de travail. Sur le terrain, les cas de stigmatisation les plus récurrents font état de l'ostracisation des personnes en fonction de leur situation sanitaire (sidéens, pestiférés, personnes atteintes du Covid...), le statut social (les fils de paysans sont parfois traités avec dédain...), le niveau d'étude (les enseignants des lycées et collègues manifestent parfois un mépris à l'égard de ceux du primaire...), la différence physique (les gauchers sont parfois perçus comme des inaptes et les personnes au physique peu attrayant sont traités avec peu de considération...).

- Le manque de transparence dans la gestion des ressources. Dans les administrations en charge de l'éducation, la gestion opaque des ressources (malversation financières, détournement des fonds, prévarication de la fortune publique...) engendre de nombreuses frustrations au sein des équipes. Les données recueillies sur le terrain révèlent deux catégories de dérives.

Les dérives impliquant le favoritisme. Les griefs évoqués en matière de favoritisme font état du *népotisme* (tendance à favoriser les membres de sa famille), le *tribalisme* (faveurs basées sur les affinités tribales); le *copinage* (avantages justifiés par des liens d'amitié), le *clientélisme* (accorder des privilèges en fonction des calculs politiques ou du désir d'élargir son influence). Un enseignant interrogé affirme que le favoritisme dans le secteur de l'éducation donne parfois lieu à « *l'effet halo⁵* »; allusion faite à la tendance à tout positiver chez un individu en raison des affinités ou de l'affection manifestée pour lui.

Les effets dévastateurs de la corruption. La corruption demeure nettement perceptible dans le secteur de l'éducation. La CONAC (2010, p. 56) dresse à cet effet un tableau assez sombre. Au nombre des récriminations recueillies, elle évoque « *la perception des frais illicites à l'école, le monnayage des recrutements, la promotion, affectations et nominations, la surfacturation des titres de paiement, le trafic de bourses, l'octroi des pots-de-vin et dessous-de-table, le détournement des biens de l'établissement (Paquets minimum), le détournement des subventions, le monnayage des notes, la vente des épreuves, le trafic de faux diplômes, la falsification et la réduction des âges.* » Si l'on en croit les personnes interrogées, les dérives ci-dessus sont à l'origine de la gabegie dénoncée par les acteurs de terrain, et la démagogie observable dans la gestion des exigences syndicales.

- Les actes d'abus de position. L'abus de position dominante consiste pour une entreprise d'user de son influence pour saper les règles de la concurrence. En transposant cette perception dans l'analyse des rapports de pouvoir, l'abus de position se perçoit tel un usage excessif des privilèges. Elles se caractérisent sur le terrain par des actes tels que :

L'excès de pouvoir. Cet acte suppose pour une autorité investie du pouvoir réglementaire de prendre une décision en désaccord avec une règle de droit ou alors une décision qui ne relève pas de son ressort de compétence. L'excès de pouvoir consiste donc à outrepasser les limites de son pouvoir en posant des actions abusives telles des actes illégaux et des actes déloyaux. Dans le cadre de l'éducation, l'excès de pouvoir se caractérise par l'affectation d'un enseignant par une autorité qui n'en a pas le pouvoir. Il peut aussi s'agir du non respect des délais prévus par la loi ou du changement d'un poste de travail. De tels actes sont fréquents dans le fonctionnement quotidien des institutions en charge de l'éducation.

L'abus de pouvoir. L'on désigne ainsi une agression exercée sur les citoyens par toute personne investie de la puissance publique. L'étude comparée de ces actes permet de relever que

³ Atmosphère néfaste qui règne dans un milieu de travail. Cet atmosphère est considérée comme une « condition d'emploi », et susceptible de justifier un écart de comportement

⁴ Le stéréotype se distingue du stigmate en ce sens qu'il désigne une banalité, une idée rependue et sans originalité. Le stigmate par contre se rapporte à une action qui à terme marque la victime d'un opprobre et parfois de façon définitive.

⁵ Inventé en 1920 par le psychologue Edward Thorndike.

l'excès de pouvoir se fonde sur l'incompétence alors que l'abus de pouvoir s'appuie sur l'abus de compétence. Sur cette base, les données du terrain relèvent les abus tels que l'humiliation, le harcèlement, le chantage, la coercition, la menace, l'intimidation et l'usage de la force. L'abus de pouvoir peut aussi prendre la forme d'un abus d'autorité ou d'un abus de fonction.

Le refus d'un service dû. De nombreuses personnes interrogées ont dénoncé des actes de refus de service dû, marqués pour l'essentiel par le refus de servir, le rabrouement des usagers, l'expulsion abusive d'un apprenant de la salle de classe, le congédiement prématuré des élèves, le refus sans raison valable de délivrer un acte officiel, le refus d'accorder un privilège acquis, et la rétention sans droit d'un bien ou d'un titre.

Le trafic d'influence. Le trafic d'influence compte parmi les actes d'abus de position les plus fréquents dans le secteur de l'éducation. De l'aveu de nombreux experts, cet acte se justifie par la condescendance caractéristique de nombreux corps de métier à l'égard des enseignants. Sous ce rapport, les enseignants interrogés déclarent que de nombreuses personnes détentrices de la puissance publique, celles investies du pouvoir politique, ainsi que les hommes d'affaire, usent de leur influence pour intimider ou obtenir des services parfois indus dans le cadre de l'éducation.

3-3-2- La permanence des violences dans le cadre du travail.

La récurrence des violences observées depuis quelques années dans le secteur de l'éducation au Cameroun, démontre à suffire que des efforts substantiels restent à fournir dans la gestion du conflit. Ces efforts sont notamment attendus dans la prévention de l'autoviolence, les violences collectives et des violences interpersonnelles.

- Les carences observées dans la prévention de l'autoviolence

Le suicide est généralement causé par une combinaison des facteurs personnels, sociaux et culturels. Selon l'Agence de la santé publique du Canada (2013), les sujets à risque sont généralement déprimés en raison d'un « *sentiment de désespoir ou de détresse, la consommation excessive de l'alcool ou des stupéfiants, une perte importante ou un changement dans la vie, le manque de soutien familial et un sentiment d'isolement* ». Le manque de soutien social caractérisé par l'absence des services de santé mentale dans certaines localités, et l'inexistence des services de psychologies dans de nombreux établissements scolaires, ne contribuent pas à prévenir les cas d'autoviolence. Bien plus, le manque de soutien social est principalement mis à la charge des collègues de service en raison du caractère égocentrique, apathique et parfois tendu des

rapports de travail. Dans un autre cas, l'on reproche au management mis sur pied dans le secteur de l'éducation, la non permanence d'un dispositif efficace de lutte contre la dépression. Les données collectées évoquent également l'inexistence d'un mécanisme de lutte contre des frustrations professionnelles, la prévention du stress, la prise en compte du tempérament de l'individu, des antécédents médicaux et des problèmes familiaux dans la prise des mesures.

- Les insuffisances relevées dans la prévention des violences collectives

Par violence collective, l'on entend un mécontentement généralisé qui très souvent s'illustre par une poussée hystérique susceptible d'entraîner les mouvements de foule. Elles peuvent être mises à l'actif des enseignants comme du personnel d'appoint, et déboucher sur une grève consécutive aux mauvaises conditions de travail, et aux difficultés de paiement. Chez les élèves, les violences collectives peuvent générer des soulèvements caractérisés par la révolte et la désobéissance sociale. De façon générale, les violences collectives sont consécutives à l'oppression ; entendue comme la confiscation des droits et libertés individuelles. Il peut s'agir des dérives autoritaires et langagières, un règlement intérieur très strict, la marginalisation d'un groupe, l'injustice et l'humiliation par les institutions. Guigot (2017) évoque parmi les causes de la révolte, « *le culte de la performance, le culte de la vitesse, l'hygiénisme, le chantage à la modernité et la précarisation du travail* ». Si l'insoumission est ainsi justifiée par le caractère inique de la norme édictée, elle peut aussi être motivée par les convictions religieuses, politiques, environnementales ou sociales.

- Les manquements répertoriés dans la prévention des violences interpersonnelles.

Dans un article sur l'analyse de l'activité contentieuse dans le secteur de l'enseignement, Fourret (2022) cite un rapport du ministère de l'éducation nationale qui révèle une augmentation générale du contentieux en droit de l'éducation. Au nombre des griefs évoqués, le rapport mentionne les litiges relatifs à la vie scolaire - généralement formulé par les élèves en raison des violences - et les contentieux des personnels de l'enseignement. De toute évidence, la permanence du contentieux administratif est un indicateur fréquemment utilisé pour déterminer le climat social au sein d'une administration. Le développement qui va suivre examinera huit catégories de violences observables dans le secteur de l'éducation.

Les violences physiques. Il s'agit des violences caractérisées par un contact physique avec

ou sans lésion. On parle alors de sévices corporels qui supposent une relation directe entre l'auteur et la victime. Ces violences sont qualifiées de *maltraitance physique* lorsqu'elles sont réitérées, et *d'agression* lorsque l'attaque met en exergue une intention délibérée de causer un préjudice à la victime. Les violences physiques les plus fréquentes dans le secteur de l'éducation englobent les claques, les taloches, les bousculades, le rudolement, sans oublier les coups et blessures consécutifs à une rixe. Les personnes interrogées affirment que la persistance de ces violences s'explique par l'impunité (Feuzeu, 2024a)

Les violences psychologiques. L'on désigne ainsi des comportements menaçants sans élément de violence physique, et visant à « *rabaisser, manipuler, humilier et à contrôler une personne par des mots et les attitudes* ». Les violences psychologiques se subdivisent en quatre catégories. La première catégorie est constituée des **violences morales**. *Celles-ci* se rapportent aux règles de conduites socialement acceptables. Elles englobent les actes tels que les critiques et remontrances constantes, le chantage, les fausses accusations, le silence (bouderie), le regard intimidant et/ ou méprisant, les blagues et gestes déplacés, les remarques blessantes. Un bon nombre d'enseignants évoquent également l'ignorance (faire comme si l'autre n'existe pas), les menaces, l'assignation des tâches irréalisables ou vouées à l'échec et l'oppression. Ces violences impliquent généralement un harcèlement moral. **Les violences émotionnelles** impliquent quant à elles les actes de refus d'affection et le refus de soutien d'amour. Les manifestations les plus fréquentes consistent à priver un personnel de tout contact affectif, l'indifférence, la disqualification infondée et le contrôle excessif. Peuvent aussi faire partie de cette catégorie, la mise à l'écart et l'isolement. On parle alors d'abandon émotionnel. Par ailleurs, **les violences mentales**⁶ se caractérisent par des actes qui affectent l'esprit et la pensée. Certains personnels peuvent en être victimes en subissant des actes qui les déstabilisent en les plongeant dans des souvenirs douloureux. Il peut aussi s'agir des comparaisons mal placées, l'intimidation, la négligence ou un conditionnement susceptible d'avoir un impact psychique certain. L'on en déduit que ces violences concourent à la manipulation mentale. Assurément, cette forme de violence peut faire basculer certains sujets fragiles vers des troubles de comportement plus ou moins prononcés. Enfin, **les violences verbales** désignent les actes exercés au travers des éléments de langage, les écrits et les caricatures réalisées dans l'intention de nuire ou de causer préjudice à autrui.

⁶ La manipulation mentale procède généralement par (1) la dépendance affective, (2) la perversion narcissique, (3) le gaslighting, (4) le breadcrumbing, (5) la projection mentale, (6) le chantage affectif, (7) le rabaissement, (8) la diversion, (9) l'emprise, (10) la pression et la coercition,

Prosaïquement, les violences verbales s'expriment sous forme de sarcasme ou d'insulte, le dénigrement, les propos dégradants et humiliants, des hurlements et des ordres méprisants. Sur le terrain l'on dénonce aussi des moqueries et des critiques acerbes, les paroles offensantes, les reproches constants et parfois infondés. Les violences verbales s'appuient généralement sur les antécédents de la victime et visent à le déstabiliser, à le blesser ou à lui faire peur. Elles prolifèrent dans la plupart des cas en raison des aléas communicationnels, un climat social délétère et le manque d'implication des travailleurs dans les processus de prise de décision. Selon les informations du terrain, la lutte contre les violences psychologiques se heurte à la dépénalisation et au manque d'encadrement juridique de certaines de ces pratiques. Ces violences sont qualifiées de morales lorsqu'elles sont susceptibles de nuire à l'intégrité morale d'un individu. Sous ce rapport, elles peuvent être constitutives d'outrage et se manifestent par une dénonciation calomnieuse, une diffamation, un dénigrement, une humiliation, un acte deshumanisant, des exigences déraisonnables, ou toute autre pratique consécutive à un rapport de force inégale (dominants-dominés). De nombreux enseignants vacataires et ceux exerçant en zones rurales ont pointé du doigt une quelconque forme d'exploitation, l'exposition volontaire au danger, et de nombreuses pratiques qui selon eux concourent à les terroriser. Les violences morales s'appuient aussi sur les atteintes à la vie privée sans oublier les caractéristiques différenciatrices relatives à l'identité culturelle (voir violences culturelles). Leur persistance dans le secteur de l'éducation est notamment justifiée par le stress, la charge du travail et la piètre prise en compte des besoins personnels du travailleur⁷.

Les violences économiques. Encore appelé déni de ressources, d'opportunité ou de service, les violences économiques se conçoivent comme une dépendance financière forcée. Autrement dit, elles désignent le contrôle des ressources économiques d'une personne par restriction, l'exploitation ou le sabotage. Les personnes interrogées affirment avoir été privées de leurs revenus à travers les arriérés et les retards dans le paiement des salaires, les primes de rendement, et toutes autres prestations financières, afin de les maintenir dans la précarité. elles dénoncent aussi de nombreux actes et comportements susceptibles de causer un préjudice économique tels que la corruption, le rançonnement des usagers et les retro commissions. D'autres encore évoquent le non respect d'obligations économiques telles que les frais de relève, les frais de déplacement pour les congés et l'automatisation des avancements. Les enseignants en cours

⁷ Il convient d'établir une différence entre les besoins individuels qui sont liés au travail effectué, et les besoins personnels qui visent à réaliser les objectifs personnels du travailleur. Ces derniers participent à atteindre les objectifs sociaux de l'organisation

d'intégration non encore pris en solde dénoncent pour leur part une contradiction flagrante entre leur maintien dans la précarité et les exigences d'un service bien fait.

Les violences institutionnelles. Il s'agit d'une forme de violence résultant de l'existence d'une institution. La violence peut être instituée ou dérivée en raison de l'excès de zèle de certains acteurs dans la mise en œuvre des mesures. Dans le secteur de l'éducation, les violences institutionnelles se rapportent aux réglementations très strictes ou sévères, les lourdeurs administratives et les règlements intérieurs très rigides. Linares et Chapon-Crouzet précisent que la violence institutionnelle se produit aussi par carence, insuffisance ou négligence (abus, et mauvaise traitement). C'est le cas lorsque « *les ressources disponibles ne sont pas suffisantes pour répondre aux problèmes ou apporter des perspectives de solution adéquates* » (De Becket, 2022). Dans d'autres cas, les institutions ne réagissent pas aux cas de maltraitements. Une telle passivité est de plus en plus perçue comme une contribution latente à la violence. Une autre forme de violence institutionnelle est décelée par le sociologue norvégien Johan Galtung (1969) qui dans son célèbre article « violence, paix et recherche sur la paix », propose la théorie de la violence structurelle. Pour cet auteur, cette forme de violence consiste pour une institution de porter un préjudice aux tiers en restreignant leur possibilité de satisfaire à leurs besoins fondamentaux, ou alors en limitant la possibilité de faire valoir leur droit. Par ailleurs, observons que dans l'identification des abus au sein des maisons de retraite et les hôpitaux, Le Conseil Municipal de Thurrock (2023) évoque un certain nombre de violences susceptibles d'exister dans le secteur de l'éducation. Il s'agit des « *infrastructures vétustes ou surpeuplées, la gestion autoritaire ou régime rigide, le manque de leadership et de supervision, le personnel insuffisant, l'attitude abusive et irrespectueuse envers le personnel, l'interférence dans les correspondances et les communications privées, l'absence de réponse aux plaintes, les méthodes dures ou disproportionnées pour gérer les comportements...* » Enfin, une bonne intellection des violences institutionnelles permet de faire la différence entre la violence à l'école et la violence de l'école. Dans cette perspective, Defrance (2013) assimile « *l'exclusion du domestique du champ éducatif* » à une violence, eu égard à la répartition des tâches qui assigne les « *nobles et les ignobles* », selon qu'on appartient à une catégorie professionnelle.

Les violences culturelles. Elles consistent à utiliser les caractéristiques personnelles d'un individu pour le contenir et le rabaisser. Les violences culturelles se subdivisent en deux catégories. La première catégorie regroupe les **violences spirituelles** qui consistent à utiliser les croyances et la religion d'un personnel pour

l'amoindrir et le contrôler. Les manifestations les plus en vue font état du chantage, la diffamation et les dénonciations calomnieuses. Ainsi, un chef d'établissement peut malicieusement obtenir la loyauté d'un enseignant en surfant sur ses croyances, ou en exploitant ses préceptes religieux pour le rapetisser. Il arrive aussi souvent que la violence spirituelle se caractérise par le dénigrement lorsque le dédain est orienté vers la foi et la piété. Aujourd'hui, la laïcité de l'école publique n'empêche pas des personnes indélicates à attiser les tensions en s'attaquant aux croyances des autres. D'autres par contre, s'exposent inutilement à ces violences au travers du prosélytisme et du port des signes religieux distinctifs et ostentatoires. La deuxième catégorie se rapporte aux **violences identitaires**, et visent à utiliser l'identité sociale d'un individu pour le manipuler. Les violences identitaires se produisent lorsque le préjudice subi se justifie par l'ipséité de la victime. Elles procèdent généralement par les préjugés avec ses corollaires que sont les stéréotypes, les stigmates et les Clichés. Les violences identitaires se rapportent ainsi au mépris de l'autre en raison de son altérité ou de ses valeurs culturelles (tradition, coutume). Dans la pratique, les violences identitaires se perçoivent en deux groupes.

Le premier groupe est constitué des **discriminations à l'appartenance**, et rassemble les dérives telles que le Capacitisme, l'âgisme, le jeunisme, le sexisme, le tribalisme, le racisme, l'ethnocentrisme, le communautarisme, le chauvinisme et la xénophobie. Font également partie de ce groupe : le classisme en rapport au statut socio-économique des acteurs impliqués, et le collorisme qui fonde ses appréhensions sur la complexion. Cette perception de l'autre assimile les personnes de teint clair comme ayant une opinion très favorable d'elles-mêmes, pendant que les personnes de teint sombre sont taxées d'humbles. Bien plus, une fixation est parfois faite sur le niveau d'étude (élitisme, illettrisme, analphabétisme...) et la situation matrimoniale (célibataire, marié, séparé, divorcé, veuf...), le système matrimonial (monogamie, polygamie, polyandrie...), le régime matrimonial (régime de communauté et régime de séparation des biens). La violence identitaire s'appuie également sur la religion en prenant à tort les musulmans pour des personnes violentes, les pentecôtistes pour des spirites, les presbytériens pour des ambianceurs... Elle se nourrit aussi des préjugés professionnels en rapport avec le métier ou la spécialité, prenant les enseignants d'histoire et géographie pour des copistes, les agents d'entretien pour des rebuts et les vacataires pour des incompetents. Au-delà de ce qui précède, la violence culturelle éveille dans certains établissements la pensée ségrégationniste en imposant aux filles des tenues différentes de celles des garçons, ou en séparant les filles des garçons dans divers processus éducatifs. Sous ce rapport, La Fédération Wallonie-Bruxelles (2021) estime qu'à travers les

« *Curriculums cachés* » ou « *programme caché d'inégalité* »⁸, les élèves peuvent subir des influences non négligeables dans le système scolaire. Ainsi, sans être conscients, des enseignants peuvent adopter un traitement différencié à l'égard des filles ou des garçons. La discrimination à l'appartenance peut aussi se percevoir à travers le phénomène de « *carreaux porteurs* » qui malheureusement amène certains enseignants à accorder plus d'attention à un groupe d'élèves parfois considéré à tort comme le noyau dur de la classe. Relevons pour terminer que l'intersectionnalité caractérisée par le chevauchement de plusieurs identités (sexe, classe sociale, tribu, religion...) peut augmenter les risques de violence en raison de la combinaison ou de la superposition de plusieurs sources de discriminations.

Le deuxième groupe est constitué des **discriminations à l'apparence**. Consacrées par l'anglicisme *lookism*, celles-ci provoquent une accumulation d'humiliation quotidienne et se fondent sur le type corporel dont les caractéristiques sont multiples. Dans un premier temps, le poids ou carrure fait naître la *grosso-phobie* ou *sizim* ou *size discrimination*. Ainsi, les personnes en surpoids sont taxées de boulimiques et paresseuses, alors que des personnes chétives sont jugées malades. Il arrive assez souvent que les recrutements privilégient les carrures moyennes ou mieux, les silhouettes sveltes. Ceci cause un impact non négligeable sur la santé mentale de nombreuses personnes. En ce qui concerne la taille en hauteur ou stature, les personnes de petites tailles sont jugées bavardes, nuisibles et belliqueuses, alors que les personnes de grandes tailles sont jugées imposantes et charismatiques... Par rapport à la dextérité, les droitiers sont perçus comme des personnes normales, les ambidextres jugés d'intelligents et polyvalents, pendant que les gauchers sont à tort taxés d'anormaux. Enfin, la mise vestimentaire permet de relever que les personnes qui accordent une grande importance à leur apparence physique sont taxées de superficialistes. A titre d'illustration, les femmes qui mettent des vêtements moulants sont prises pour des personnes aux mœurs légères, et celles qui s'habillent avec légèreté sont perçues comme des désordonnées et des irresponsables. Pis encore, les hommes qui mettent des bijoux sont perçus comme des efféminés, et les femmes qui arborent des chaînes aux chevilles, prises pour des lesbiennes. Amadiou, cité par Donzel (2018) va d'ailleurs renchérir en relevant que « *toute apparence est associée à des attributions stéréotypées positives comme négatives* ».

Les violences cybernétiques. Les cyber-violences reconnues sous l'appellation « violence

numérique » ou cyber-harcèlement, désignent tout comportement persistant et répété véhiculé en ligne dans le but de provoquer une détresse émotionnelle ou d'obtenir un service indu. Ces violences peuvent se caractériser par la publication ou la modification d'images sans autorisation préalable. Il peut aussi s'agir des usurpations d'identité, le piratage de comptes ou tout poste violent et agressif, orienté vers les tiers pour les contraindre à agir. Dans le secteur de l'éducation, les actes de cyber-agressivité incluent la publication des contenus compromettants et choquants, l'introduction ou la suppression sans motif valable d'un membre d'une plateforme en ligne, la notification exclusive des actes à travers les forums professionnels, les intimidations, les menaces, les rumeurs etc.

Les violences sexuelles. L'on désigne ainsi tout acte violent à connotation sexuelle, orienté vers un individu en raison de son sexe. On les appelle à juste titre des agressions sexuelles. Dans le secteur de l'éducation, les violences sexuelles identifiables incluent :

Le sexisme. Il consiste à adopter des attitudes de discrimination basées sur le sexe. Les données collectées évoquent des préjugés sexistes comme ceux qui prétendent qu'un sexe ou qu'un genre est supérieur à l'autre. Ont aussi été observées les pratiques qui consistent à favoriser ou à défavoriser un travailleur en raison de son sexe. De façon générale, le sexisme dans le secteur de l'éducation est centré autour de la misogynie (aversion pour des personnes de sexe féminin) et de la misandrie (aversion pour les personnes de sexe masculin)

Le harcèlement sexuel se caractérise quant à lui par les appels obscènes, le chantage sexuel, des remarques injustifiées effectuées à répétition sur le physique ou l'accoutrement d'un collègue. Il peut aussi s'agir de faire des propositions sexuelles répétées, imposer de façon répétée à une personne des propos ou comportements sexuels etc. Le harcèlement englobe aussi les sifflements et sobriquets à connotation sexuelle, le fait d'inciter sans cesse quelqu'un à aborder des sujets indiscrets en rapport avec sa vie sexuelle, la violence sexuelle par proxy qui consiste à donner de mauvaises notes à la victime ou de traiter rudement ses proches lorsqu'ils refusent de céder aux avances), la tendance à agir de façon à mettre la victime mal à l'aise lorsqu'elle refuse de céder. Une autre dérive consiste à manipuler la victime pour obtenir son consentement ou alors pour la mettre mal à l'aise. Selon le Bureau du Respect de la Personne de l'Université de Montréal (2023), le harcèlement sexuel se perçoit au travers des actes tels que « *faire des blagues à caractère sexuel, commenter l'apparence d'une personne avec des sous-entendus, placer des appels, envoyer des textos, des sextos ou des courriels à connotation sexuelle,*

⁸ Ce sont des pratiques et savoirs à peine perceptibles dans le milieu scolaire, mais qui agissent en marge du programme scolaire « *à travers la présence des stéréotypes dans le matériel didactique et le traitement différentiel des élèves lors des interactions entre enseignants et élèves* » (Fédération Wallonie-Bruxelles, 2021).

déshabiller quelqu'un du regard, solliciter une personne avec insistance pour une sortie malgré son refus ou son silence, proposer des privilèges en échange de faveurs sexuelle, forcer quelqu'un à adopter des actes sexuels sur lui-même ou sur une autre personne, faire des caresses, donner des baisers, faire des attouchements sexuels sur une personne contre son gré, se tenir trop prêt d'une personne sans raison, la froter(frotteurisme), la coincer, lui poser des questions ou faire des remarques importunes sur sa vie sexuelle, faire allusion à ses propres activités sexuelles devant autrui ».

L'outrage à la pudeur. C'est la violation du droit à la pudeur par la commission des actes indécents en public. Sont notamment pointées du doigt la légèreté dans la mise vestimentaire : tenues courtes, transparentes, moulantes ou suggestives, les décolletés, destroys (tenues trouées, effilochées ou usées) etc. Cette dérive peut déboucher sur l'exhibitionnisme qui consiste pour certaines personnes à exposer les parties intimes ou les sous-vêtements. Il peut aussi s'agir de la diffusion des images pornographiques, les paroles grossières, les embrassades sensuelles en public, les baisers langoureux, la masturbation et les rapports sexuels dans le lieu du travail.

L'abus sexuel. L'on désigne ainsi les atteintes physiques à caractère sexuel, obtenues par contrainte ou par menace. Dans le cadre de l'éducation, ces abus sont posés par les adultes sur les mineurs, ou par un supérieur hiérarchique sur ses subalternes. Ils peuvent procéder par la cybercriminalité sexuelle et déboucher sur le viol, le stealthing, et l'agression sexuelle consécutive à une intoxication volontaire ou involontaire. Ces abus impliquent aussi la corruption de la jeunesse et la pédophilie sous toutes ses formes ; y compris l'incitation des enfants à se toucher ou à se masturber. Les abus sexuels procèdent également par *l'exploitation sexuelle* qui consiste à abuser ou à essayer d'abuser de la vulnérabilité d'une personne. C'est le cas avec les sujets mentalement instables, et les élèves issus des familles économiquement défavorisées qui dans le système scolaire manquent de tout.

Les sévices sexuels. L'on désigne ainsi certaines violences sexuelles, susceptibles de provoquer des blessures ou des souffrances physiques ou émotionnelles plus ou moins importantes. Prosaïquement, les sévices sont reconnus comme des mauvais traitements sexuels. Les actes relevés dans ce chapitre englobent les attouchements sexuels, les caresses et baisers non consentis, le frotteurisme qui consiste à se froter régulièrement à une personne en raison de son sexe ou de son genre. Sont aussi considérés comme sévices sexuels, les mutilations génitales et le bizutage qui consiste à faire des repréailles à une

victime non consentante en lui imposant des tâches inconvenantes et humiliantes avant de l'admettre au sein d'un groupe.

Les violences sexuelles prolifèrent en raison des insuffisances relevées dans les mécanismes de prévention. Il s'agit de faire valoir l'équité sociale qui consiste à promouvoir le bien-être du personnel à travers l'élaboration et la mise en œuvre des mesures efficaces pour la gestion des risques. Dans le secteur de l'éducation, un plan de prévention en vue de la lutte contre les violences sexuelles inclut la prévention primaire qui rassemble les actions réalisées en amont du risque (combattre le risque avant qu'il ne se déclare), la prévention secondaire qui intervient lorsque le risque est déclaré et cherche à limiter ses effets éventuels ou à le faire disparaître, et la prévention tertiaire qui intervient quand le mal est déclaré (le risque a produit un effet) et cherche à limiter son impact. L'élaboration des mesures de prévention est donc précédée de l'identification de tous les risques existant dans le cadre de l'organisation.

Au-delà du plan de prévention, la lutte contre les violences sexuelles devrait également s'investir dans la culture de paix qui selon les Nations Unies se perçoit comme « l'ensemble de valeurs, attitudes, comportements et modes de vie qui rejettent la violence et préviennent les conflits en s'attaquant à leurs racines par le dialogue et la négociation entre les individus » cité par Arie (2008) La culture de la paix se décline en cinq phases à savoir :

- La mise sur pied des institutions formelles et informelles destinées à la résolution des conflits. Résoudre rapidement les désaccords, élaborer les mesures de protection collective ;
- L'établissement d'une communication claire. elle doit être ouverte, franche et régulière. « Création d'une culture d'entreprise qui favorise le dialogue, la diversité et l'inclusion, et qui promeut l'engagement des employés à travers la transparence et la participation à la prise de décision » (Namottel 2024) ;
- La définition des rôles et des responsabilités qui consiste à donner des instructions claires, encourager la collaboration ;
- La mise sur pied d'un environnement de travail respectueux qui favorise la lutte contre les stéréotypes ;
- L'élaboration des modules de formation sur la paix et le respect de l'autre.

3-4- La perception dérisoire de l'autre, un frein à l'anticipation

A l'instar de nombreuses administrations, les responsables des services sociaux de l'éducation nourrissent parfois une perception dérisoire de leurs collaborateurs. Cette impression péjorative des autres fait naître un climat de tension qui se

décline dans les rapports quotidiens de travail par des conflits latents ou ouverts. Les données recueillies sur le terrain relèvent pour cela trois traits de caractère. Le premier évoque les **administrateurs intransigeants**. Ils sont sourds aux pétitions et n'admettent aucun compromis. Les enseignants interrogés les trouvent autoritaires, dominateurs et dictateurs, car aucune dérogation n'est admise sur les décisions à prendre. Les **administrateurs impulsifs** sont quant à eux irascibles, menaçants et impétueux. Ils manquent de respect aux employés, leur font des remontrances et leur profèrent parfois des injures en public. Enfin, les **administrateurs antipathiques**, sont pour leur part inaccessibles, insensibles et hermétiques. Ils ne manifestent ni l'altruisme ni l'empathie, et ne parviennent pas non plus à faire la différence entre l'altérité et l'identité. On les juge d'égocentriques et désagréables, car ils traitent les autres avec mépris et réservent pour eux tous les privilèges. Face à ces écarts de comportement, Plancon. (2021) souligne que notre perception n'est forcément pas transposable sur celle de l'autre. Il suggère de promouvoir la différence d'appréciation et de reconnaître l'autre dans sa situation. Il poursuit en mettant en garde contre la tentation de juger, de décrédibiliser et d'ironiser sur les faiblesses des autres. Pour lui, prévenir les conflits consiste à tenir compte des différences et de l'altérité. La perception dérisoire de l'autre constitue pour ainsi dire un frein à l'anticipation car la portée des actes posés se situe régulièrement aux antipodes de la vision que leurs auteurs se font de l'organisation. A l'inverse, une perception équilibrée augure d'un avenir paisible et favorable aux aspirations managériales. Un terreau fertile sur lequel l'on peut expérimenter ce présage est la fonction de direction du management qui regroupe en son sein la gestion des ressources humaines, la formation, l'exercice du pouvoir, la négociation, le recrutement, la communication et la gestion des ressources informationnelles.

3-5- L'anticipation approximative et la faible actualisation de l'action

Une tangible difficulté dans l'usage de l'anticipation en situation de prévention des conflits est l'incapacité pour certains administrateurs à consolider son effet configurant. Les enquêtes du terrain révèlent de nombreuses difficultés pour les mécanismes d'anticipation existant à concevoir un futur réel. S'il est vrai que de telles insuffisances trouvent leurs fondements dans l'incertitude qui plane sur l'avenir, il n'en demeure pas moins que l'usage approprié des théories de l'anticipation constitue le socle granitique sur lequel devrait s'appuyer les administrateurs de l'éducation dans la conception d'un lendemain désirable. Trois éléments recueillis sur le terrain sont assez illustratifs à cet égard. Dans un premier temps, l'anticipation telle qu'elle est aujourd'hui pratiquée ne donne pas toujours une vue

réelle sur le déroulement de l'événement à venir. Ainsi, l'épisode projeté est présenté de façon abstraite, oisive et non concrète. Ensuite, l'anticipation ne permet pas de mesurer la validité pratique de la péripétie. L'événement prévu ne permet pas de réaliser ce qu'il est sensé réaliser. Enfin, l'anticipation telle qu'elle est souvent pratiquée ne permet pas de configurer la trajectoire future de l'événement. Ainsi, le faible effet configurant de l'anticipation dans les faits permet de relever un très grand écart entre les prévisions et les réalisations ; une non congruence entre les projections et les accomplissements. Pour faire face à cette déconvenue, Mondémé (2016) soulève un certain nombre de questions. « Que fait l'anticipation sur l'action qu'elle anticipe ? Quel effet produit le fait anticipé sur l'action ? » Sur cette base, l'auteur soutient qu'anticiper une action avant qu'elle n'ait eu lieu contribue à la configurer. Ainsi, on n'anticipe pas l'action, mais la complétion de l'action. Anticiper un événement consiste à projeter sa trajectoire, c'est-à-dire, l'évaluer et l'actualiser. Autrement dit, on actualise une action en l'anticipant. L'anticipation n'est donc pas une vue de l'esprit. On rend un événement concret en l'anticipant. Toutefois, il importe de savoir se projeter et de reconnaître ses limites. C'est pourquoi la fonction d'organisation du management par ses multiples opérations, offre une série d'opportunités pour la mise en œuvre des anticipations. C'est notamment le cas dans la définition d'une structure matérielle et sociale à l'entreprise, la division ou l'organisation du travail en raison des charges excessives, la délégation du pouvoir, la définition des modes de coordination, la définition des objectifs et le changement organisationnel.

3-6- Les biais de l'anticipation

Bien que l'anticipation soit aujourd'hui considérée comme la voie royale pour la prévention des conflits, sa mise en œuvre peut s'accompagner de nombreux biais susceptibles de produire l'effet contraire. L'intérêt porté sur ces biais a permis d'adopter deux approches dans l'étude.

La première approche est celle des biais prospectifs. Selon un Blog de Faster Capital (2024) « le biais d'anticipation fait référence à la tendance à trop s'appuyer sur les informations futures pour prendre des décisions dans le présent ». Il peut aussi s'agir du penchant « à surestimer l'impact des tendances ou des circonstances actuelles sur les résultats futurs. » Pour cet auteur, les biais d'anticipation peuvent conduire à des priorités biaisées et aux décisions erronées en ce sens que celles-ci s'appuient sur des objectifs à court terme, au détriment d'une vision holistique et à long terme de la planification éducative. Une telle approche conduirait vers une mauvaise anticipation, c'est-à-dire à une prospective limitée en raison de sa référence sur les tendances à court terme. Dans la

pratique, les biais prospectifs peuvent se traduire par une allocation disproportionnée des ressources en raison de l'intérêt porté sur les gains politiques immédiat, plutôt que de se baser sur « *une approche fondée sur les données probantes qui prennent en compte l'impact à long terme.* » (Faster Capital, 2024). Dans la gestion des conflits proprement dit, il s'observe que la lutte se concentre uniquement sur les conflits en vue, plutôt que de minimiser les préjugés prospectifs et d'adopter une perspective plus large pour régler le problème. L'on peut aussi relever l'hypothèse des décisions prises de façon spontanée ou par simple coup de tête en raison d'une information limitée. C'est le cas d'un chef d'établissement qui décide spontanément de suspendre les permissions d'absence sous prétexte qu'un abus aurait été constaté. Les personnes interrogées dénoncent ainsi les cas de restriction ou de sanctions généralisées en raison d'une faute individuelle. Il se dessine alors en filigrane que l'idéal dans cette perspective optimiste est d'adopter une approche prospective raisonnée qui consiste à cultiver une mentalité avant-gardiste et une approche de lutte tournée résolument vers le futur. Relevons en fin de compte que les biais d'anticipation prospèrent dans un contexte de mépris des règles de bienséance. C'est le cas dans un système caractérisé par le manque de repères, de normes et de valeurs. Lorsque perdure une crise de confiance entre membres d'une équipe, la divergence des intérêts, l'intolérance et le détournement de l'éducation (programmes biaisés, incitation à la haine, instrumentalisation des savoirs...), les administrateurs d'éducation ont beaucoup plus tendance à se limiter sur les éléments visibles, plutôt que d'adopter une démarche perspicace centrée sur la survie de l'organisation.

La deuxième approche est basée sur les biais rétrospectifs. Selon le blog : La psychologie derrière le biais d'anticipation et son impact sur la prise de décision (2024), une seconde approche considère le biais d'anticipation comme la tendance à évaluer une décision sur la base des informations indisponibles pendant le processus de prise de décision. Prosaiquement, il s'agit de l'intégration rétrospective des informations ultérieures dans les processus passés. Cette tendance contribue malheureusement à déformer le processus initial, car la décision est désormais perçue sous le prisme déformant d'un événement ultérieur. Par ailleurs, une autre approche définitionnelle perçoit cette forme d'anticipation comme la tendance à donner de façon rétrospective, un sens aux événements passés. Cette approche conduit parfois à la culpabilisation de soi et à la prise des décisions erronées. C'est le cas d'un chef d'établissement qui regrette d'avoir équipé la salle des professeurs d'un téléviseur, parce qu'un incident a vite fait d'endommager l'appareil. Ce sentiment négatif pourrait l'amener à faire moins dans l'équipement des services, alors qu'une analyse raisonnée de la situation devrait simplement l'amener

à identifier les causes de la panne précipitée, et de prendre des dispositions pour qu'un tel désagrément ne se reproduise dans l'avenir. Sous ce rapport, il importe de « développer une approche systématique de la prise de décision, en s'appuyant sur des critères objectifs. » Le processus décisionnel systématique consiste à diviser la décision par étape, afin de prendre en compte toutes les informations utiles. Toutefois, l'administrateur d'éducation devrait « adopter une mentalité de croissance axée sur l'apprentissage des expériences passées plutôt que sur les résultats ». C'est d'ailleurs ce qui est recommandé dans toutes les opérations de la fonction de prise de décision qui englobe l'émission des actes administratifs, le changement de l'orientation des activités et le choix des différents moyens d'accomplir les tâches.

4- DISCUSSION DES RESULTATS

L'interprétation des résultats de l'enquête permet d'observer que la mise en œuvre du mécanisme d'anticipation est essentielle dans une dynamique de gestion pragmatique des conflits. Dans cette perspective, la présente discussion abordera les aspects relatifs à l'originalité de l'étude sous le prisme de l'analyse et de l'intérêt des résultats. Il s'évertuera aussi à examiner les théories économiques de l'anticipation dans une perspective de prévention des conflits.

4-1- L'analyse et l'intérêt des résultats

Dire pourquoi les résultats sont différents ou en accord avec la littérature sera la principale préoccupation de ce développement qui du reste sera bâti autour de quatre points.

4-1-1. L'exercice des soft skills comme stratégie de l'anticipation

Les soft skills sont pour l'essentiel constitués des compétences sociales (intelligence relationnelle), morales (le bon sens et le respect de l'éthique), émotionnelles (intelligence émotionnelle), pragmatiques (le sens de l'action) et politiques (capacité à gérer les hommes) (Feuzeu, 2024b). Dans la gestion des conflits, ce complexe de compétences se présente comme un atout en ce qu'il contribue valablement à la mise en œuvre de l'anticipation. Selon le Comité sectoriel de main d'œuvre des pêches maritimes (2019), l'exécution d'une stratégie d'anticipation dans la gestion des conflits compte au moins trois opérations :

Dans un premier temps, il s'agit non seulement de valoriser le travailleur en étant attentif aux besoins individuels, personnels et collectifs, mais également en faisant recours à la justice, l'équité et la transparence dans les affaires quotidiennes (respect des droits du travailleur). La deuxième opération consiste à sonder constamment le

personnel sur le climat de travail. Une telle mesure permet de dénoncer et de lutter sans fébrilité contre les préjugés (volontaires et involontaires), afin d'identifier plus clairement les potentiels sujets de discorde. Pour cela, le manager d'éducation devrait agir en amont. La stratégie la plus indiquée consiste à se garder de la désinvolture pour agir avec proactivité, et en congruence avec l'impératif d'anticiper sur le moindre conflit. Sonder le personnel consiste aussi à veiller à ce que les antécédents et les expériences passées n'interfèrent pas négativement sur les rapports entre membres d'une équipe. La voie royale pour y parvenir est d'instaurer une politique de lutte contre le harcèlement et la discrimination, pour que l'identité sociale d'un individu ne soit pas un obstacle à son épanouissement professionnel. La troisième opération dans la gestion des stratégies d'anticipation est d'encourager le personnel à respecter les codes de conduite et les règlements intérieurs. Cette exigence implique le respect de l'éthique et de la déontologie, le respect des procédures et des politiques d'entreprise. L'observation des codes doit pareillement transparaître dans l'exhortation des travailleurs à communiquer sur leurs difficultés et les incidents dont ils sont témoins. Les supérieurs hiérarchiques doivent pour cela être ouverts envers tous, se montrer non seulement disponibles, efficaces et diligents, mais chercher également à gagner la confiance de leurs collaborateurs en exerçant dans la transparence et l'impartialité.

La transposition des mesures comme stratégie de l'anticipation

La gestion optimale des conflits passe également par l'exploitation des théories économiques de l'anticipation pour asseoir les prospectives; entendues comme l'opération qui perçoit l'avenir tel un futur à construire au travers d'un diagnostic et des actions concrètes pour « provoquer les changements souhaités ». Pour Goudet (2004) la prospective stratégique devrait « mettre l'anticipation de l'avenir au service de l'action », soit par les perspectives de la réflexion stratégique ou alors par l'analyse rétrospective qui s'inspire du passé pour prévoir l'avenir. Il importe donc avant toute prise de décision d'éclairer les prévisions pour juguler les antagonismes ». Dans cette acception, l'anticipation consiste à estimer les valeurs futures d'une variable, et permet par une perspective future, de favoriser la mise en œuvre de l'action. C'est donc en perspective des situations à venir que les actions peuvent s'amorcer. Il se conçoit alors aisément que la transposition des théories économiques est essentielle pour la conception d'un avenir convenable.

Lorsqu'on convoque les anticipations extrapolatives, il est indispensable de songer à l'échelonnement de certains événements, car elles se fondent sur une forte présomption de reproduction

des tendances passées. Elles procèdent aussi par une prévision qui permet de poser des injonctions (fatalités); en ce sens qu'elles impliquent une linéarité dans le déploiement des opérations. Les acteurs de l'éducation gagneraient alors à mieux interpréter leur environnement de travail pour anticiper sur les événements à venir. Les anticipations adaptatives ou autorégressives permettent par contre de modéliser les comportements sur un phénomène bien précis. Que les enseignants des zones rurales soient généralement frileux face à l'annonce des inspections, permettra à un administrateur aguerri d'éviter toute improvisation dans la supervision. L'anticipation rationnelle peut également être utilisée dans le management de l'éducation en ce sens qu'elle permet d'exploiter au mieux les informations disponibles avant toute prise de décision. Son apport dans les processus décisionnels, la prévention des abus, et l'excès de zèle dans l'exercice d'une fonction, tient de ce qu'elle s'interpose aux effets d'anticipation qui amènent généralement certains agents publics à anticiper un surcroît de pouvoir d'agir avant d'en être détenteur.

En ce qui concerne l'anticipation projective, Sibony (2024) propose trois étapes nécessaires à son optimisation. Dans un premier temps, le recours à la technique du « wargaming » consiste pour tout décideur, d'envisager l'adversité et d'être capable de se mettre à la place de l'autre. Ne pas agir de la sorte revient à faire peu de cas de la contradiction ainsi que des menaces qui pèsent sur les prises de position. Ensuite, le décideur devrait éviter l'illusion de la planification. Ainsi, plutôt que d'adopter un point de vue intérieur naturellement favorable à la réalisation du projet, le décideur devrait d'adopter un point de vue extérieur qui consiste à envisager les limites et les points faibles en rapport avec les difficultés généralement rencontrées par les projets similaires. Une telle posture permettra d'optimiser les prévisions. Enfin, il est souhaitable d'adopter une approche *pré-mortem* plutôt que *post-mortem*⁹⁹. Ainsi, imaginer que la décision a échoué avant qu'elle ne soit prise permet de se projeter dans le futur, et d'être à même d'énumérer les raisons pour lesquelles la décision a été un échec. L'approche *pré-mortem* est un excellent moyen d'éveiller la créativité, car il rend plus apte à expliquer les raisons d'un échec, et de se positionner par rapport à la nécessité de prendre le risque. Le respect de ces techniques permettra aux administrations en charge de l'éducation de se déployer avec efficacité dans la gestion des ressources.

Pour sa part, l'anticipation prédictive s'inspire des principes de la probabilité pour concevoir l'avenir. La prédiction téléologique comme il convient de l'appeler consiste à puiser dans les résultats des exécutions passées pour anticiper sur le temps.

⁹⁹ Mise à jour par le psychologue Gary Klein

L'anticipateur devrait alors manifester les qualités d'un fin mathématicien qui dans la subtilité des opérations, déterminera l'option la plus favorable. Il devrait aussi avoir une bonne lecture des événements, et discerner ceux susceptibles de se produire en raison de leur récurrence dans le temps. Par ailleurs, l'anticipation auto-réalisatrice ou prophétie se démarque par la force qu'elle impulse aux événements. Dans la pratique, une opération peut se réaliser en raison d'une représentation même fautive de la réalité future. C'est le cas d'une stabilité consécutive à un effet d'annonce, ou d'un changement de comportement postérieur à une analyse. La conception d'un avenir souhaité met généralement en branle des dynamiques nécessaires à la réalisation de la prédiction. Cette approche repose sur la conviction, la foi et la détermination. Toutefois, un exploit peut advenir en raison d'une déclaration publique même hasardeuse. Dans ce cas, l'on admet que l'appropriation du projet et sa vulgarisation peut lui conférer une plus-value certaine. S'il est admis que la prophétie se rapporte à l'anticipation d'un phénomène qui entraîne sa propre réalisation, l'on conviendrait avec Merton (1942 ; 195) que la prophétie auto réalisatrice est « *une définition d'abord fautive d'une situation (...) qui suscite un nouveau comportement qui le rend vrai* ». Relevons pour conclure que ces cas pratiques ne constituent qu'un avant goût des bienfaits des théories économiques de l'anticipation dans le management de l'éducation.

4-1-1. La capitalisation des effets positifs comme stratégie de l'anticipation

L'existence d'un conflit peut révéler de nombreuses réalités cachées dans le fonctionnement d'une organisation. Dans la pratique, chaque conflit doit être pris au sérieux et judicieusement géré pour exploiter ses effets positifs. Capitaliser le conflit consiste à exploiter ses effets positifs tout en évitant l'enlisement.

Exploiter les effets positifs consiste dans un premier temps à admettre que le conflit peut révéler l'existence de certains problèmes au sein de l'entreprise. Le dysfonctionnement constaté peut justifier la redéfinition des priorités, la réforme des méthodes et la révision des procédures. Selon Student.be (2020a), le conflit peut parfois engendrer d'énormes bénéfices pour l'organisation. La source cite une étude menée en Chine par le département de la communication du Kean University dans le New Jersey. Cette étude évoque le concept du « conflit productif » pour relever les bienfaits qui peuvent parfois découler des mésententes au sein d'une organisation. Pour ces auteurs, certains conflits favorisent l'épanouissement des travailleurs. Ces derniers peuvent à l'issue de la mésentente devenir plus heureux en ce sens que les collaborateurs se sentiront en adéquation avec leurs collègues, et n'auront plus de crainte face aux désaccords. Les

conflits peuvent aussi améliorer les relations d'une équipe car les antagonismes donnent généralement la possibilité à chacun de s'exprimer lorsque la recherche de solution est envisagée. Cette alternative peut avoir le mérite de juguler les tensions et redynamiser l'organisation. Un autre effet positif du conflit est sa capacité à désamorcer la crise, car l'extériorisation des émotions fussent-elles négatives, peut limiter l'accumulation des frustrations qui à terme peuvent exploser et déstabiliser toute l'organisation. Un quatrième avantage des conflits est la création des engagements en raison de l'implication de tous les acteurs à la recherche des solutions. Le cinquième intérêt est l'aide au progrès, car « *lorsqu'on est contrarié par des collaborateurs sur un acte posé, la sagesse devrait nous amener à saisir cette remarque pour progresser afin d'améliorer nos performances.* » Le dernier intérêt du conflit tient de sa capacité à générer la créativité. En effet, « *la remise en cause du statu quo est généralement une opportunité pour permettre aux mis en cause d'explorer des horizons nouveaux pour rendre l'entreprise plus compétitives.* » Toutefois, l'exploitation des effets positifs du conflit n'est pas un acquis. Student.be (2020b) propose de recourir à certaines stratégies pour permettre à la discorde de remplir les conditions d'un conflit productif. Il s'agit en substance de « *concentrer son argumentaire autour des idées et non autour d'une personne* », car la susceptibilité des uns et des autres peut leur donner l'idée d'avoir volontairement été froissés sur leur perception du problème. Bien plus, il est question d'« *émettre des observations et non des jugements* » car les prises de position matérialisées par des jugements de qualité sont parfois perçues comme des sentences sommaires. Enfin, favoriser un conflit productif consiste à *engager une discussion tout en se gardant de proposer de solution*. En effet, « *vouloir imposer des idées ou des solutions aux problèmes peut être mal perçu par certains collaborateurs et laisser libre cours à la discorde.* »

Exploiter les effets positifs du conflit consiste dans un second temps à prévenir les séquelles. Sous ce rapport, Un blog de QRP (2023), exhorte les gestionnaires de conflit à étudier leur position ; c'est-à-dire à évaluer leurs attitude, leur humeur et leurs points de sensibilité, afin de « *mieux gérer l'émotionnel et opérer un recul nécessaire à la résolution du conflit.* » Toutefois, il déconseille de chercher à gagner à tout prix ; de manquer d'égard pour les autres et de faire la rétention de l'information. Ceci est d'autant plus vrai que le choix de la méthode de résolution des conflits est tributaire des circonstances et de l'objectif à atteindre. Ainsi, la force, le compromis et le consensus sont non transposables et conservent pour chacune des techniques bien appropriées.

4-1-2. Vers une éthique de l'anticipation.

Si l'on en croit Coutellec & Weil-Dubuc (2016), « *l'éthique de l'anticipation serait plutôt une éthique des temps présents, permettant de mettre en partage les tensions essentielles sur notre conception du futur, sur notre conception des savoirs d'anticipation, sur le choix des valeurs qui doivent guider nos actions anticipatrices* » avec pour rôle « *d'identifier les conséquences, de clarifier le contexte, de mettre en lumière les valeurs et les finalités des différentes formes d'attention envers le futur, des différentes démarches d'anticipation.* » Il propose sept contributions parmi lesquelles celle de Jean Philippe Pierron qui suggère de se départir de l'anticipation basée sur la rationalité instrumentale qui ne s'interroge guère sur les fins, ou celle de Yannick Rumpala qui cite comme enjeu premier pour une éthique du futur, la nécessité d'« *empêcher que des trajectoires puissent être verrouillées* », faisant expressément allusion à la responsabilité collective et transgénérationnelle dans la préservation de notre espace commun.

CONCLUSION

Il était question dans ce travail de déterminer dans quelle mesure un bon usage de l'anticipation peut contribuer à la gestion des conflits. Les enquêtes menées sur le terrain ont permis d'identifier deux pistes de réflexion. Dans un premier temps, la piètre utilisation des outils de l'anticipation caractérisée pour l'essentiel par la planification, la programmation et la périodisation, n'est pas toujours de nature à résorber les désaccords au sein des équipes. Ensuite, il a été relevé au sein du personnel, un état d'esprit latitudinaire dans l'opérationnalisation des mesures intégrant la proactivité dans la perspective de garantir un climat social stable et serein. C'est le cas notamment dans la mise en œuvre des mécanismes de lutte contre les violences en milieu scolaire et les dispositifs de prévention contre les préjugés. Ces résultats permettent d'affirmer qu'une gestion optimale des conflits passe nécessairement par une judicieuse application des stratégies de l'anticipation. De plus, un bon usage des soft skills, et la transposition des stratégies économiques de l'anticipation constituent un cadre de référence pour la gestion des conflits dans le secteur de l'éducation. Une réserve à émettre consiste cependant à reconnaître qu'un conflit peut produire des effets positifs notamment pour ce qui est de sa capacité à révéler des problèmes latents. Il importe donc pour le manager d'en capitaliser les effets positifs, en saisissant chaque conflit pour en faire un cas d'étude. L'étude n'a cependant pas perdu de vue que le management moderne de l'éducation commande le recours à l'éthique de l'anticipation. Ainsi, toute morale en matière d'anticipation devrait se préoccuper des enjeux existentiels, et se garder de la rationalité instrumentale qui par nature fait peu de cas de

l'impact de l'action humaine sur le devenir de l'humanité. Parvenir à cette fin, requiert selon Peter Drucker « le développement des organisations saines et effectives, perçues comme facteur de stabilité de la société humaine » (cité par Mailhes, 2005). Bien plus, il s'agit de faire face aux écueils économiques et sociaux susceptibles de favoriser l'émergence d'une tyrannie. Mieux cerner cet aspect passe inéluctablement par l'examen des rapports entre le type de management et l'éthique de l'anticipation. Les études à venir se feront le devoir d'aborder cette thématique.

Références bibliographiques

- [1] A. Fouret, Analyse de l'activité contentieuse liée à l'enseignement, Village justice, France, 2022.
- [2] A. Guigot, 12 bonnes raisons de se révolter, Editions Bayard, 2017.
- [3] Agence de la santé publique du Canada, Risque et prévention du suicide, 2013. Récupéré sur le site : canada.ca
- [4] B. Defrance, Les 7 violences que l'école inflige aux enfants et esquisse des réponses institutionnelles à ces violences, Journal du droit des jeunes n°328, 2013.
- [5] Blog de Faster Capital, Biais d'anticipation dans la planification de l'éducation. Favoriser un apprentissage complet, 2024, Sur fastercapital.com
- [6] Blog de QRP, La gestion de conflit comme source d'innovation, 2023, Récupéré sur le site : grpinternational.fr
- [7] Blog La psychologie derrière le biais d'anticipation et son impact sur la prise de décision. Récupéré sur le site : fastercapital.com
- [8] C. Mondémé, L'anticipation comme actualisation : Liens entre temporalité et ordre moral dans les situations d'apprentissage, Revue des sciences sociales et humaines, 2016. <http://journals.openedition.org/temporalités/3564>; DOI: <https://doi.org/10.4000/temporalités.3564>
- [9] C. Rispal & S. Piffeteau, Politique économique et rôle des anticipations, 2023. Récupéré sur le site : perso.crans.org
- [10] Centre Internationale de formation de l'OIT, Système de résolution des conflits du travail : lignes directrices pour une performance accrue, 2014
- [11] Comité sectoriel de main d'œuvre des pêches maritimes, 2019.

- [12] Comité sectoriel de main d'œuvre des pêches maritimes, *Gestion de conflit*, 2019. Récupéré sur le site : pechesmaritimes.org
- [13] Coutellec & Weil-Dubuc, *Les figures de l'anticipation ou comment prendre soin du futur*. Revue française d'éthique appliquée. N° 2 , 2016. P. 14-15
- [14] E. De Becket , *La maltraitance institutionnelle en temps de crise* , Temps d'arrêt 131, 2022, P17-18
- [15] F. Feuzeu, *L'impunité : fondement métastatique des dérives de l'administration scolaire au Cameroun*, IMJST, Vol. 9 Issue 3, March 2024a. Récupéré sur le site : www.imjst.org
- [16] F. Feuzeu, *Le Développement Durable Dans Le Secteur De L'éducation En Zones Rurales Enjeux, Défis Et Perspectives D'action*. IMJST, Vol. 7 Issue 12, December – 2022. Récupéré sur le site : www.imjst.org
- [17] F. Feuzeu, *Les problèmes de l'éducation en zones rurales : une approche empirique pour l'intellection des pesanteurs du système éducatif camerounais*. IMJST, Vol.6, Issue 4, April 2021. c Récupéré sur le site : www.imjst.org
- [18] F. Feuzeu, *Les violences en milieu scolaire au cameroun. regard croisé sur un fléau aux conséquences dramatiques*. IMJST, Vol. 5 Issue 12, December – 2020 d Récupéré sur le site : www.imjst.org
- [19] F. Feuzeu, *Problématique du rendement scolaire en zones rurales. Analyse d'une métastase a l'étiologie protéiforme*. IMJST, Vol. 6 Issue 02, February – 2021 a. Récupéré sur le site : www.imjst.org
- [20] F. Feuzeu, *Restaurer les infrastructures scolaires en zones rurales. Prerequis d'une performance educationnelle locale* IMJST, Vol. 6 Issue 02, February – 2021 b Récupéré sur le site : www.imjst.org
- [21] G. Simmel , *Conflict*. Circé poche, 1928.
- [22] J. Muth, *Rational expectations and the Theory of price movements*, *Econometrica*, 1961, vol 29, n° 3 p. 315-335.
- [23] J.L. Galizia, *Quelles sont les bonnes attitudes en situation de conflit ?*, 1997, *Management par la qualité*.
- [24] James. Schellenberg, *Résolution des conflits : théorie, recherche, pratique*. New York: State university of New York. Press, 1996, 247 p.
- [25] J-F. Amadiou, *La société du paraître – les jeunes, les beaux et les autres*, citée par M. Donzel, *C'est quoi la discrimination à l'apparence ?*, 2018, Récupéré sur le site : webmagazine EVE
- [26] L. Mailhes, Peter Drucker, *le père du management*, 2005, Récupéré sur le site : lesechos.fr
- [27] L. Plancon, *Comment prévenir les situations conflictuelles ?*, 2021, Récupéré sur le site : alliance-bretagne.fr
- [28] Le Conseil Municipal de Thurrock, *Abus organisationnel*, 2023, Récupéré sur le site : www.thurrocksab.org.uk
- [29] *Leadership et qualité du management des institutions en charge de l'éducation*, IMJST, Vol.9 Issue 3, March 2024b. Récupéré sur le site : www.imjst.org
- [30] O. H. Onyinyechi & C. O. Wichendu, *School conflict: causes and management strategies in classroom relationship*, *International Journal of institutional Leadership, Policy and Management*, 2021. Vol 3, Issue 3, pp. 412-429.
- [31] O. Sibony (2024), *Trois méthodes pour gagner en efficacité avec l'anticipation et la planification*, *Crossknowledge*, 2024.
- [32] P. Namotte , *Qu'est-ce qu'un conflit social ?* , *Conflit au travail*, 2024.
- [33] P. Namotte, *Conflit au travail ou conflit en entreprise : quelle conséquence directe sur la productivité ?*, 2023. Récupéré sur le site : patricknamotte.be
- [34] Pascal Franc, *Des mécanismes d'anticipation à l'équilibre d'anticipation rationnelle. Les anticipations rationnelles*, 1997. P. 17-39.
- [35] M. Prager, *Quelles sont les méthodes de résolution de conflit ?*, 2024. Récupéré sur le site : marc-prager.com
- [36] R. Lucas, *On the mechanics of economic dévèloppent*. *Journal of monetary econmics*. July 22, 1988; p. 3-42.
- [37] S. Arie, *La paix par la culture :du savoir sur le conflit à la culture de paix*, 2008, Récupéré sur le site : www.irenees.net
- [38] S. Morin, *Ne confondez pas planification, périodisation et programmation ?*, 2019. Récupéré sur le site : www.fr.linkedin.com

- [39] Student.be, les 6 bénéfiques à tirer d'un conflit au travail, 2020a. Récupéré sur le site : student.be
- [40] Student.be, Les conflits au travail, pourquoi peuvent-ils être productifs, 2020b. Récupéré sur le site : student.be
- [41] V. Mimeault & C. Sylvain, Prevenir et gérer les conflits dans les travaux en équipe, Université de Laval, 2023
- [42] Y. Potin, La gestion des conflits dans les organisations, CREG, 2009.
- [43] A. Fouret, Analyse de l'activité contentieuse liée à l'enseignement, 2022.. Récupéré sur le site : village-justice.com
- [44] Student.be, Les conflits au travail, pourquoi peuvent-ils être productifs, 2022.. Récupéré sur le site : student.be

Remerciements

Relecture

Manga Théodorine Epse Bindzi

Traduction

Emmaculate Manyu