

Caroline Dayer
Docteure et chercheuse, formatrice et consultante
Experte en prévention des violences
et des discriminations

QUAND LES VIOLENCES SE DONNENT UN GENRE : ENJEUX ET PRATIQUES DE MANAGEMENT

Pour les directions d'établissement, les violences en contexte scolaire constituent un cas d'école. Sans cesse remise sur le métier, cette problématique aux multiples facettes pose un double défi : la systématisation et la pérennisation de pratiques articulées et cohérentes.

Dans le cadre d'une recherche en cours dans le canton de Vaud, les élèves soulignent trois principaux points quant aux violences :

- la demande que les adultes réagissent face aux violences, parce que c'est loin d'être toujours le cas.
- l'injustice vécue et/ou observée par rapport aux adultes qui réagissent uniquement envers certains types de violence et non pas de manière systématique et générale.
- le fait que des adultes encouragent la violence et/ou y participent.

L'ensemble des élèves a le droit d'être protégé et de ne pas subir d'inégalités de traitement. Chaque élève ne devrait pas tomber « par chance » sur un-e enseignant-e dont la posture est adéquate. Les chef-fe-s d'établissement ont le pouvoir mais aussi la responsabilité de garantir un contexte d'apprentissage serein. Dès lors, quels sont les ingrédients incontournables pour construire une culture scolaire ancrée et composer un dispositif viable ? Comment veiller à la cohérence des messages, des pratiques et de la posture professionnelle, à toutes les strates de l'établissement ?

(Trans)formations

Harcèlement-intimidation entre élèves, harcèlement sexuel au travail, harcèlement de rue : ces phénomènes ne sont pas nouveaux. C'est le coup de projecteur qui leur est donné et les avancées scientifiques qui sont nouvelles. Les élèves n'ont pas attendu Snapchat pour user de la violence à l'école et l'école n'a pas attendu la médiatisation de ces questions pour les prendre en charge. L'école n'est pas la rue mais les injures traversent les murs.

Ce qui est nouveau, c'est également l'amplification de ces phénomènes via la dimension « cyber » (à travers divers canaux numériques), en ce qu'elle opère comme une caisse de résonance et fait exploser les frontières spatiales (aucun lieu de répit) et temporelles (rapidité, 24 heures sur 24, trace). Il est par contre possible d'en garder des preuves, notamment par des captures d'écran, contrairement aux railleries récurrentes qui ne laissent pas de marques visibles mais sont tout aussi nocives.

Quelles que soient les formes que prennent les violences (verbales, physiques, psychologiques, sexuelles, etc.) en contexte scolaire, elles entraînent les apprentissages des élèves et parasitent le travail des adultes. Elles ont des répercussions sur les processus de socialisation et l'accrochage scolaire, sur l'estime de soi et la santé, sur le sentiment d'appartenance et de sécurité à l'école, sur les interactions et le vivre ensemble. Il s'agit d'éviter la déformation des existences et de transformer des situations de vulnérabilité en pouvoir d'agir. Dans cette perspective, les formations réalisées dans les établissements poursuivent un double objectif :

- **prévenir et réduire** les violences et les discriminations en contexte scolaire (injure, (cyber)harcèlement-intimidation, incivilité, stéréotype, rejet, exclusion) ;
- **renforcer** le développement des compétences (autant des adultes que des élèves) et promouvoir la santé, l'égalité, la diversité et la citoyenneté (parcours éducatifs, scolaires et professionnels).

En matière de management, les objectifs sont les suivants : clarifier et décrypter, analyser et traiter, agir et réagir, en affinant l'articulation entre connaissances et pratiques. Il s'agit d'un savant mélange entre proactivité (fournir des outils dont des cadres clairs et des messages cohérents) et réactivité (encouragement et soutien aux propositions et projets).



Des clarifications théoriques aux implications pratiques

La définition conceptuelle de ces phénomènes se montre nécessaire car la manière de les concevoir préfigure les actions à mettre en œuvre, tout comme celles à écarter. Par exemple, une violence ne se traite pas de la même manière qu'une discrimination, ou encore, la médiation dans des configurations asymétriques est à éviter.

Les violences en contexte scolaire peuvent se déployer entre élèves, entre adultes, d'adultes envers des élèves, d'élèves envers des adultes et envers soi-même. Parmi ces situations, deux exemples - à distinguer - sont proposés :

- **harcèlement-intimidation entre élèves** : répétition de violences, phénomène de groupe exerçant une asymétrie et engendrant une incapacité à se défendre pour l'élève qui en est la cible. La pression à la conformité et la peur sont le ciment du groupe qui ne constitue pas un bloc monolithique. Par exemple, la méthode de la préoccupation partagée vise précisément à faire cesser ce type d'intimidation, qui se déroule fréquemment dans le dos des adultes.
- **harcèlement sexuel entre adultes** : comportement (verbal, non-verbal, physique) importun, non souhaité, sans consentement et à caractère sexuel. Il porte atteinte à la dignité de la personne, le ressenti de la cible est déterminant et l'intention de la personne à l'origine de la forme de harcèlement n'est pas pertinente. Une seule fois suffit. Le harcèlement sexuel sur le lieu de travail est interdit par la Loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes (LEg).

En termes de management, il s'agit de se poser les questions suivantes : quel est le contexte ? Quel est le type de violence ? S'agit-il d'une personne ou d'un groupe ? Est-ce qu'il y a répétition ? Quel est le rapport de force ? Etc. Il s'agit surtout de briser le silence et de ne pas minimiser ou banaliser la situation. L'impunité et la crainte des représailles par les camarades dans un cas, et par les collègues dans l'autre, empêchent souvent les situations de remonter alors que les personnes font confiance à leur directeur ou directrice.

Au niveau de la terminologie, l'expression « harcèlement scolaire » se montre problématique. En effet, on ne parle pas de « harcèlement professionnel » par exemple mais de « harcèlement sexuel sur le lieu de travail ». Il s'agit ainsi de ne pas confondre le type de harcèlement (sexuel ou autre) et son contexte (scolaire, professionnel, etc.). Dans ce sens, parler de harcèlement-intimidation entre élèves en contexte scolaire ou de harcèlement-intimidation entre pairs à l'école sont des options. Ce qui importe est de créer un langage commun et de contextualiser les usages.

Concernant les cadres légaux, est-ce que les élèves qui sont la cible d'injures savent qu'elles et ils sont protégé-e-s par la loi, y compris quand c'est pour rire ? Est-ce que les adultes savent que les remarques et plaisanteries sexistes constituent du harcèlement sexuel ? Connaître et faire connaître ses droits de manière pédagogique permet d'outiller les élèves ainsi que l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices. Cette démarche de clarification permet de cerner le type de phénomène en question afin de le traiter de manière efficace.

La suite du développement se centre sur les violences entre élèves. Qu'en est-il quand elles se donnent un genre ?

« En sécurité nulle part » : à qui parler ?

Les extraits entre guillemets de cette partie proviennent d'entretiens de recherche menés auprès d'élèves¹.

À la question « A qui parles-tu si tu as un problème ? », les élèves répondent généralement : « à des adultes de l'école, à ma famille, à mon cercle amical ». Lorsqu'il s'agit d'élèves qui s'interrogent sur leur orientation affective et sexuelle ou leur identité de genre, la réponse est fréquemment la suivante : « Je crève de trouille de parler à des adultes de l'école, à ma famille, à mon cercle amical » - à savoir les principaux facteurs de protection et de construction identitaire. Dans ce sens, ces élèves se sentent « en sécurité nulle part », ni à l'école, ni dans l'espace public, ni sur les réseaux sociaux, ni dans l'entourage proche.

Autant les enquêtes canadiennes et européennes soulignent la prégnance des violences basées sur l'orientation affective et sexuelle (supposée ou avérée) et l'identité de genre dans le contexte scolaire. Par exemple, l'homophobie touche plus du tiers des élèves qui se considèrent comme hétérosexuel-le-s et 90% des personnes lesbiennes, gays, bisexuelles et trans en France, en Italie et en Allemagne disent avoir entendu ou observé pendant leur scolarité des remarques dégradantes ou des conduites négatives envers un-e élève perçue ainsi. Concernant la Suisse, les recherches



récentes (plus particulièrement Vaud et Zurich) mettent en exergue que les élèves en fin de scolarité obligatoire dont l'orientation affective et sexuelle n'est pas exclusivement hétérosexuelle constituent une population en situation de vulnérabilité, étant davantage confrontée à différentes formes de violence et de harcèlement-intimidation. Les violences, le rejet et la dévalorisation peuvent se coupler au manque de soutien, de ressources et de supports d'identification. Ces composantes participent aux multiples facteurs entraînant un taux de tentatives de suicide deux à cinq fois plus élevé chez ces élèves (qui ont lieu principalement avant 20 ans) que chez leurs camarades (*les références qui compilent ces recherches se trouvent en note de fin de texte*). Les violences tuent, le silence aussi. Les pratiques managériales sont d'autant plus efficaces lorsqu'elles prennent en compte ces deux faces d'une même pièce.

Former les adultes puis sensibiliser les élèves

Les extraits entre guillemets de cette partie proviennent d'entretiens de recherche menés auprès de directions d'établissement et de membres du corps enseignant².

L'articulation entre sexisme et homophobie ne concerne pas uniquement les élèves mais aussi les adultes :

« Les injures les plus récurrentes sont sexistes et homophobes ».

Pour les élèves, il s'agit « d'éviter de se faire traiter de salope » et « de ne pas paraître homosexuel, surtout entre garçons ».

« C'est le cas chez les élèves mais aussi chez les adultes, on entend par exemple 'on n'est pas des femellettes' ou 'on n'est pas des tapettes' ».

Sur le plan de la conception et de l'implémentation des dispositifs, il est impératif de former préalablement les adultes avant de sensibiliser les élèves à la prévention des violences liées au sexe, au genre et à la sexualité - afin d'utiliser un langage commun, des règles partagées et d'éviter des effets contre-productifs. Le principal défi à relever est celui de la systématisation au sein de l'établissement et entre établissements, afin de répondre aux enjeux actuels de santé publique.



Principal facteur de prévention des violences : la cohésion entre adultes

Les élèves qui sont la cible de violence dans le contexte scolaire relèvent que c'est déjà très éprouvant mais que c'est encore plus terrible quand les adultes n'interviennent pas, légitimant et cautionnant ainsi cette violence. Le fait que l'adulte dise « stop » permet déjà de donner un triple message :

- aux élèves **cibles** (tu n'as pas à subir de la violence) ;
- aux élèves **auteurs et autrices** (ces conduites sont inadmissibles) ;
- aux élèves **témoins** (si vous deviez aussi être la cible de violence, vous êtes dans un cadre qui vous écoute et vous soutient, vous avez un pouvoir d'action en réagissant et/ou en parlant à des adultes sans craindre d'être la prochaine personne visée ou de passer pour une balance).

Cette cohésion entre adultes, insufflée et cultivée par la direction, permet d'éviter l'essoufflement des équipes, à travers l'art de repérer les ressources existantes et de mobiliser les énergies autour d'une ligne commune.

Régir à chaud et agir à froid

Même dans les situations où le temps fait défaut, montrer son désaccord et signifier son soutien permet de réduire les sentiments d'injustice et d'impuissance des élèves. Intervenir clairement devant les élèves incarne la dynamique qui participe à outiller les élèves qui n'osent pas mais aimeraient bouger - à chaud - lors de situations violentes hors de la présence des adultes et à montrer qu'il est aussi possible d'aller témoigner de son soutien à l'élève cible une fois l'ouragan passé - à froid - en individuel et hors de la pression du groupe. Il s'agit également de faire l'expérience de la solidarité. Trois principaux axes demandent à être consolidés par les adultes avec l'appui des directions :

- **intervenir** de façon adéquate face à une situation problématique (chaque adulte) puis la traiter et la suivre (si nécessaire et selon le type de configuration, passer le témoin au groupe de référence ou à la direction). Intervenir à chaud permet de revenir à froid sur la situation en fonction des modalités choisies par l'adulte ;
- **prévenir** les situations en posant en amont des cadres clairs et cohérents auxquels se référer et repérer les dynamiques délétères ; en intégrant ces questions dans les pratiques quotidiennes et les enseignements, à froid quand les échanges sont constructifs ;



- **promouvoir** le respect, la santé, l'égalité, la diversité, la citoyenneté, le vivre ensemble (scolaire, professionnel, relationnel, etc.) ; nommer et visibiliser pour faire exister et renforcer le sentiment d'appartenance à l'école et le développement des compétences.

Sur le plan du management, une telle constellation permet de reclarifier les rôles et de les articuler plus finement. Elle permet d'incarner la nécessité de tirer à la même corde, tout en rappelant que cela ne signifie pas devenir des clones et que chaque personne a sa propre fonction.

Chaque adulte a la responsabilité de réagir face aux violences, quelles qu'elles soient, à sa manière : techniques corporelles (s'approcher, faire écran), langagières (questionner, demander de reformuler) et référentielles (rappel du cadre ou d'exemples concrets partagés avec les élèves à froid). Il ne s'agit donc pas de « faire plus » mais de créer davantage de liens et de sens, en apaisant les relations et en travaillant la posture professionnelle au quotidien.



Du climat scolaire à la culture d'établissement, de la posture professionnelle à la communauté éducative

Afin de renforcer l'efficacité des actions réalisées à chaud et à froid ainsi qu'une culture scolaire dynamique et pérenne, il s'agit pour la direction de soigner l'articulation entre ces trois plans :

- **plan individuel** : chaque adulte au sein de l'établissement a un pouvoir d'action au quotidien à travers sa posture professionnelle (réactivité, proactivité, réflexivité, clarté des messages, formation). Il s'agit donc d'activer des pratiques non discriminatoires dans les interactions quotidiennes et pas uniquement lors d'événements ponctuels, notamment à travers les enseignements (contenus non stéréotypés, pratiques éducatives et pédagogiques égalitaires et inclusives) et les plans d'études. Dans ce sens, l'individuel rejoint le collectif par des pratiques partagées ;
- **plan collectif** : travailler de façon collaborative favorise une dynamique pédagogique cohérente et des conditions d'apprentissages sereines. La consolidation d'une communauté éducative passe par chaque adulte et aussi par les relations avec les parents et par la participation des élèves, que ce soit par la prévention entre pairs ou la réalisation de projets d'établissement. L'identification et la visibilisation de groupes de référence ainsi que l'articulation entre les réseaux internes et externes à l'école permettent de renforcer une dynamique de prévention et de traitement des violences ainsi qu'une perspective de promotion de la santé en contexte scolaire ;
- **plan institutionnel** : le travail individuel et collectif se montre d'autant plus constructif s'il s'ancre dans un positionnement institutionnel consistant (cadres légaux et organisationnels, règlement actualisé, chartes revisitées et mobilisées en début comme en cours d'année) et une communication claire. Est-ce que les élèves savent à qui parler ? Est-ce que les adultes savent à qui parler ?

En tant que chef-fe d'établissement, le fait de s'assurer de la cohérence entre ces trois plans favorise la création ou le renforcement d'une culture scolaire participative et pérenne.

Horizons

La participation active de toute personne - sur leur plan respectif - à cette dynamique et la réalisation de projets d'établissement (par exemple autour des dates internationales contre le racisme, le sexisme, l'homophobie et la transphobie, etc.) se montrent particulièrement porteuses.

Deux principales modalités se dégagent face aux violences : les réactions (à chaud) suite à un incident et les actions planifiées (à froid, notamment à travers les enseignements, des activités thématiques, la charte de l'établissement, etc.). Il s'agit également de prendre en charge les violences visibles ou audibles et celles qui ne le sont pas, de faire la différence entre les messages à donner à l'ensemble des adultes (obligatoire) et le soutien à un noyau motivé (volontaire).

Afin de tendre vers un management inclusif, consolider l'articulation entre intervenir - prévenir - promouvoir permet de renforcer le développement des compétences et le vivre ensemble de manière cohérente, adaptable et durable.

Contact : dayercaroline@gmail.com

Les projets (formations, sensibilisations, dispositifs d'établissement, etc.) réalisés dans le canton de Vaud s'effectuent en collaboration avec l'Unité PSPS.

¹ Dayer, Caroline. (2017). *Le pouvoir de l'injure. Guide de prévention des violences et des discriminations*. Editions de l'Aube.

² Dayer, Caroline. (2018). Rapport de recherche : *Consolidation et développement de la prévention des préjugés, des discriminations et des violences dans le cadre de l'enseignement public genevois*.

récentes (plus particulièrement Vaud et Zurich) mettent en exergue que les élèves en fin de scolarité obligatoire dont l'orientation affective et sexuelle n'est pas exclusivement hétérosexuelle constituent une population en situation de vulnérabilité, étant davantage confrontée à différentes formes de violence et de harcèlement-intimidation. Les violences, le rejet et la dévalorisation peuvent se coupler au manque de soutien, de ressources et de supports d'identification. Ces composantes participent aux multiples facteurs entraînant un taux de tentatives de suicide deux à cinq fois plus élevé chez ces élèves (qui ont lieu principalement avant 20 ans) que chez leurs camarades (*les références qui compilent ces recherches se trouvent en note de fin de texte*). Les violences tuent, le silence aussi. Les pratiques managériales sont d'autant plus efficaces lorsqu'elles prennent en compte ces deux faces d'une même pièce.

Former les adultes puis sensibiliser les élèves

Les extraits entre guillemets de cette partie proviennent d'entretiens de recherche menés auprès de directions d'établissement et de membres du corps enseignant².

L'articulation entre sexisme et homophobie ne concerne pas uniquement les élèves mais aussi les adultes :

« Les injures les plus récurrentes sont sexistes et homophobes ».

Pour les élèves, il s'agit « d'éviter de se faire traiter de salope » et « de ne pas paraître homosexuel, surtout entre garçons ».

« C'est le cas chez les élèves mais aussi chez les adultes, on entend par exemple 'on n'est pas des femellettes' ou 'on n'est pas des tapettes' ».

Sur le plan de la conception et de l'implémentation des dispositifs, il est impératif de former préalablement les adultes avant de sensibiliser les élèves à la prévention des violences liées au sexe, au genre et à la sexualité - afin d'utiliser un langage commun, des règles partagées et d'éviter des effets contre-productifs. Le principal défi à relever est celui de la systématisation au sein de l'établissement et entre établissements, afin de répondre aux enjeux actuels de santé publique.



Principal facteur de prévention des violences : la cohésion entre adultes

Les élèves qui sont la cible de violence dans le contexte scolaire relèvent que c'est déjà très éprouvant mais que c'est encore plus terrible quand les adultes n'interviennent pas, légitimant et cautionnant ainsi cette violence. Le fait que l'adulte dise « stop » permet déjà de donner un triple message :

- aux élèves **cibles** (tu n'as pas à subir de la violence) ;
- aux élèves **auteurs et autrices** (ces conduites sont inadmissibles) ;
- aux élèves **témoins** (si vous deviez aussi être la cible de violence, vous êtes dans un cadre qui vous écoute et vous soutient, vous avez un pouvoir d'action en réagissant et/ou en parlant à des adultes sans craindre d'être la prochaine personne visée ou de passer pour une balance).

Cette cohésion entre adultes, insufflée et cultivée par la direction, permet d'éviter l'essoufflement des équipes, à travers l'art de repérer les ressources existantes et de mobiliser les énergies autour d'une ligne commune.

Régir à chaud et agir à froid

Même dans les situations où le temps fait défaut, montrer son désaccord et signifier son soutien permet de réduire les sentiments d'injustice et d'impuissance des élèves. Intervenir clairement devant les élèves incarne la dynamique qui participe à outiller les élèves qui n'osent pas mais aimeraient bouger - à chaud - lors de situations violentes hors de la présence des adultes et à montrer qu'il est aussi possible d'aller témoigner de son soutien à l'élève cible une fois l'ouragan passé - à froid - en individuel et hors de la pression du groupe. Il s'agit également de faire l'expérience de la solidarité. Trois principaux axes demandent à être consolidés par les adultes avec l'appui des directions :

- **intervenir** de façon adéquate face à une situation problématique (chaque adulte) puis la traiter et la suivre (si nécessaire et selon le type de configuration, passer le témoin au groupe de référence ou à la direction). Intervenir à chaud permet de revenir à froid sur la situation en fonction des modalités choisies par l'adulte ;
- **prévenir** les situations en posant en amont des cadres clairs et cohérents auxquels se référer et repérer les dynamiques délétères ; en intégrant ces questions dans les pratiques quotidiennes et les enseignements, à froid quand les échanges sont constructifs ;



- **promouvoir** le respect, la santé, l'égalité, la diversité, la citoyenneté, le vivre ensemble (scolaire, professionnel, relationnel, etc.) ; nommer et visibiliser pour faire exister et renforcer le sentiment d'appartenance à l'école et le développement des compétences.

Sur le plan du management, une telle constellation permet de clarifier les rôles et de les articuler plus finement. Elle permet d'incarner la nécessité de tirer à la même corde, tout en rappelant que cela ne signifie pas devenir des clones et que chaque personne a sa propre fonction.

Chaque adulte a la responsabilité de réagir face aux violences, quelles qu'elles soient, à sa manière : techniques corporelles (s'approcher, faire écran), langagières (questionner, demander de reformuler) et référentielles (rappel du cadre ou d'exemples concrets partagés avec les élèves à froid). Il ne s'agit donc pas de « faire plus » mais de créer davantage de liens et de sens, en apaisant les relations et en travaillant la posture professionnelle au quotidien.



Du climat scolaire à la culture d'établissement, de la posture professionnelle à la communauté éducative

Afin de renforcer l'efficacité des actions réalisées à chaud et à froid ainsi qu'une culture scolaire dynamique et pérenne, il s'agit pour la direction de soigner l'articulation entre ces trois plans :

- **plan individuel** : chaque adulte au sein de l'établissement a un pouvoir d'action au quotidien à travers sa posture professionnelle (réactivité, proactivité, réflexivité, clarté des messages, formation). Il s'agit donc d'activer des pratiques non discriminatoires dans les interactions quotidiennes et pas uniquement lors d'événements ponctuels, notamment à travers les enseignements (contenus non stéréotypés, pratiques éducatives et pédagogiques égalitaires et inclusives) et les plans d'études. Dans ce sens, l'individuel rejoint le collectif par des pratiques partagées ;
- **plan collectif** : travailler de façon collaborative favorise une dynamique pédagogique cohérente et des conditions d'apprentissages sereines. La consolidation d'une communauté éducative passe par chaque adulte et aussi par les relations avec les parents et par la participation des élèves, que ce soit par la prévention entre pairs ou la réalisation de projets d'établissement. L'identification et la visibilisation de groupes de référence ainsi que l'articulation entre les réseaux internes et externes à l'école permettent de renforcer une dynamique de prévention et de traitement des violences ainsi qu'une perspective de promotion de la santé en contexte scolaire ;
- **plan institutionnel** : le travail individuel et collectif se montre d'autant plus constructif s'il s'ancre dans un positionnement institutionnel consistant (cadres légaux et organisationnels, règlement actualisé, chartes revisitées et mobilisées en début comme en cours d'année) et une communication claire. Est-ce que les élèves savent à qui parler ? Est-ce que les adultes savent à qui parler ?

En tant que chef-fe d'établissement, le fait de s'assurer de la cohérence entre ces trois plans favorise la création ou le renforcement d'une culture scolaire participative et pérenne.

Horizons

La participation active de toute personne - sur leur plan respectif - à cette dynamique et la réalisation de projets d'établissement (par exemple autour des dates internationales contre le racisme, le sexisme, l'homophobie et la transphobie, etc.) se montrent particulièrement porteuses.

Deux principales modalités se dégagent face aux violences : les réactions (à chaud) suite à un incident et les actions planifiées (à froid, notamment à travers les enseignements, des activités thématiques, la charte de l'établissement, etc.). Il s'agit également de prendre en charge les violences visibles ou audibles et celles qui ne le sont pas, de faire la différence entre les messages à donner à l'ensemble des adultes (obligatoire) et le soutien à un noyau motivé (volontaire).

Afin de tendre vers un management inclusif, consolider l'articulation entre intervenir - prévenir - promouvoir permet de renforcer le développement des compétences et le vivre ensemble de manière cohérente, adaptable et durable.

Contact : dayercaroline@gmail.com

Les projets (formations, sensibilisations, dispositifs d'établissement, etc.) réalisés dans le canton de Vaud s'effectuent en collaboration avec l'Unité PSPS.

¹ Dayer, Caroline. (2017). *Le pouvoir de l'injure. Guide de prévention des violences et des discriminations*. Editions de l'Aube.

² Dayer, Caroline. (2018). Rapport de recherche : *Consolidation et développement de la prévention des préjugés, des discriminations et des violences dans le cadre de l'enseignement public genevois*.