



Enseignants dans la tourmente

Comment gérer les situations
relationnelles stressantes

NOËLLE ALLAMAND
CHANTAL CHOSALLAND

SAVOIRS PRATIQUES ÉDUCATION

Enseignants dans la tourmente

Comment gérer les situations
relationnelles stressantes

NOËLLE ALLAMAND
CHANTAL CHOSALLAND

RETZ

www.editions-retz.com

9 bis, rue Abel Hovelacque

75013 Paris

Illustrations : Loïc Méhée
sauf illustrations des pages 79, 91, 93 et 113 : Sophie Allamand
Mise en page : Françoise Nolibois
Direction éditoriale : Sylvie Cuchin
Édition : Céline Lorcher
Correction : Florence Richard
N° d'éditeur : 1337
Dépôt légal : août 2005
N° de projet : xxxxxxxx
Imprimé en France sur les presses de France Quercy à Cahors
© Retz, SEJER 2005

Sommaire

Préface	4
Introduction	5

1. Comment faire face aux différents problèmes que je rencontre quand « la mer est houleuse » ?

Sommaire détaillé	9
-------------------------	---

Chapitre 1 • Savoir gérer ses émotions	13
Chapitre 2 • Savoir gérer ses pensées automatiques	19
Chapitre 3 • Les retombées positives	23

2. Comment éviter les fausses manœuvres ? De l'intérêt de l'analyse fonctionnelle

Sommaire détaillé	27
-------------------------	----

Chapitre 4 • L'analyse fonctionnelle, étape par étape	33
Chapitre 5 • Sept exemples d'analyses fonctionnelles	45

3. Comment créer les conditions d'une « navigation tranquille » ?

Sommaire détaillé	75
-------------------------	----

Chapitre 6 • J'essaie de rester « maître à bord »	77
Chapitre 7 • Je m'entraîne à conduire des entretiens	101
Chapitre 8 • Je rencontre d'autres « capitaines »	115
Conclusion	127

Préface

Professeur de collège est un métier passionnant, mais difficile, surtout quand l'établissement est classé en zone d'éducation prioritaire.

De nombreux problèmes se posent, aux niveaux de l'enseignement, de l'éducation, avec les élèves, mais aussi avec les parents, les collègues, l'administration.

Le sentiment d'isolement des professeurs nous a amenés à organiser régulièrement des réunions pour mieux comprendre et surtout mieux faire face aux difficultés rencontrées.

Les enseignants, mais également le personnel médical du collège, l'assistante sociale, un médecin généraliste et moi-même avons participé régulièrement, depuis plus de six ans, au groupe. L'expérience est captivante et enrichissante, nous avons déjà pu en retirer un bénéfice important. Elle n'est pas terminée puisque notre travail commun se poursuit.

Des méthodes pratiques pour analyser les situations, définir les conduites à tenir, et « s'entraîner » aux différents « outils » ont été mises au point. L'ouvrage de Noëlle Allamand et Chantal Chosalland présente de manière particulièrement claire et synthétique ces méthodes, les résultats que l'on peut en attendre, les limites de leur application. De manière générale, nous pensons que les enseignants doivent disposer de nouvelles compétences pour travailler ensemble, pour mieux résoudre les difficultés relationnelles, pour négocier avec des problèmes humains et psychologiques souvent complexes.

Les points importants soulignés par les auteurs sont l'intérêt de faire appel aux collègues, de ne pas rester seul quand les difficultés se présentent, donc de constituer une équipe.

Le livre ne fait pas que cela ! Il est aussi une bouffée d'optimisme, il donne envie d'avancer encore plus, de poursuivre une mission d'enseignant en développant des savoir-faire supplémentaires, comme un musicien entraîne et son solfège et la technique de l'instrument. « La musique » pédagogique et relationnelle n'en sera que meilleure.

Docteur Charly Cungi

Introduction

*À toutes celles et à tous ceux qui ont participé
à notre groupe depuis sa création.*

Bruits de règles qui tombent, bavardages incessants, élèves qui gigotent sur leurs chaises, qui s'effondrent par terre, qui s'esclaffent, s'apostrophent ou s'insultent, qui nous insultent, bousculades dans les couloirs, bagarres... Au fil des ans, nous avons assisté avec inquiétude à une augmentation de l'agressivité et de l'incivilité de nos élèves. Enseignantes toutes les deux dans un collège de Haute-Savoie, classé en REP (Réseau d'Éducation Prioritaire) depuis 1999, nous avons donc recherché des formations organisées par l'Éducation nationale et avons suivi, dans le cadre de la MAFPEN¹, une série de stages intitulés « gestion des conflits ».

Puis, nous avons rencontré un psychiatre qui souhaitait s'intéresser particulièrement aux professeurs car, dit-il, « ils sont en première ligne » face aux problèmes du monde contemporain. Pour employer une autre métaphore, ils sont au gouvernail d'un bateau qui subit de plein fouet les intempéries de la société. Ils affrontent de simples grains mais aussi, parfois, de vraies tempêtes, et doivent apprendre à manœuvrer le plus habilement possible pour maintenir le cap. Le Docteur Cungi a inspiré la création d'un « groupe de parole » dans la ville où il exerce et où nous enseignons, groupe qui se compose, selon les années, de dix à quinze personnes : des professeurs comme nous, mais aussi une assistante sociale, un médecin scolaire, des infirmières, un agent, des aides-éducateurs.

1. MAFPEN = mission académique à la formation de personnels de l'Éducation nationale.

Il nous fait prendre conscience du rôle néfaste de nos émotions et de nos pensées automatiques : ce sera le sujet de la première partie de ce livre. Il nous entraîne à appliquer avec rigueur une méthode, l'analyse fonctionnelle, pour gommer notre subjectivité et ne prendre en compte que les faits et les comportements. Cette pratique fera l'objet de la deuxième partie. Dans la troisième partie, nous verrons que ce travail de groupe modifie notre façon d'être au quotidien, et nous permet de créer des conditions plus favorables pour enseigner. Nous poursuivons cette formation depuis six ans, parce que l'approche comportementale et cognitive privilégie les solutions concrètes et pragmatiques directement applicables et évaluables dans notre métier. Deux ouvrages permettent de comprendre et d'utiliser ces techniques en toutes circonstances : *Savoir s'affirmer* et *Savoir gérer son stress*².

Lors de nos réunions, nous évoquons des situations variées. En voici quelques exemples :

Florian est un élève qui a plusieurs années de retard. Il n'a été admis en 3^e qu'au « bénéfice de l'âge ». En classe, il maugrée sans cesse, prend les affaires de ses voisins, se lève sans raison et cherche constamment à attirer l'attention des élèves et de l'enseignant. Il incite certains de ses camarades à entrer dans son jeu. Il lui arrive d'être violent. Faire cours avec Florian est une situation difficile à gérer : l'ignorer est impossible, car ses manifestations redoublent alors d'intensité ; lui adresser des remontrances déclenche son agressivité. Qu'est-ce que je ressens, moi, enseignant « standard » ?

- Une certaine crainte avant le cours, teintée du léger espoir que Florian aura peut-être attrapé la « gastro » qui décime le collège...
- Une nervosité grandissante au fur et à mesure du cours, puisque Florian est en excellente santé et plus en forme que jamais !
- Une colère sourde, de plus en plus difficile à maîtriser, qui pourrait bien déclencher une violence verbale ou physique de ma part contre lui.
- Un sentiment d'impuissance et une fatigue de plus en plus pesante.
- Un sentiment d'échec et de révolte à la fin de l'heure.

2. Dr C. Cungi, éditions Retz.

Chloé refuse de recopier le texte de la leçon d'anglais. Je la contrains à écrire, elle marque alors rageusement dans son cahier :

Grosse pute

Pute

Pute

Pute

Qu'est-ce que j'éprouve alors ?

- Une certaine humiliation.
- De la colère face au manque d'éducation et à l'irrespect de cette élève à qui les parents n'ont jamais posé de limites.
- La folle envie de répondre du tac au tac, par des remarques blessantes sur son comportement, ou par une paire de claques.

Nous rencontrons aussi des élèves qui ne posent, lorsqu'ils sont en classe, aucun problème d'agressivité envers leurs camarades ou leurs professeurs, mais qui sont si peu souvent en cours qu'ils nous laissent désemparés. Face à un absentéisme récurrent, nous nous sentons impuissants, totalement démunis. Nous regrettons de ne pas avoir de moyens de pression pour assurer la scolarité de ces jeunes qui restent dans la rue, et nous déplorons de ne pas arriver à faire respecter l'obligation scolaire.

Il y a ceux qui répondent aux exhortations des professeurs par un refus total de travailler. Ils viennent souvent sans matériel, se désintéressent des cours et, dans le meilleur des cas, sont vautrés sur leurs tables. Nous avons du mal à comprendre une telle attitude et à nous préserver d'un agacement qui pourrait bien conduire à un conflit. Cette démotivation des élèves est déstabilisante et humiliante, d'où un sentiment d'échec.

Le phénomène du « bouc émissaire » est fréquent. Lequel d'entre nous n'a pas remarqué les sourires en coin, les moqueries, le harcèlement qui isolent un élève au sein de la classe et en font une victime ? Nous sommes inquiets en constatant la souffrance psychologique que cela entraîne : tristesse, repli sur soi... Nous avons peur que cela retentisse sur son travail et ses résultats. La méchanceté souvent inconsciente du groupe nous atterre. Bien sûr, nous avons envie de venir en aide à cet élève et de punir les coupables.

Mais parfois nous sommes aussi en conflit avec les parents. Un cas bien répandu : nous avons puni Mickaël qui a été irrespectueux

envers un camarade. Par un mot dans le carnet de liaison, les parents, très sèchement, nous font savoir qu'ils refusent la sanction.

Marie, une gentille petite élève, travailleuse, a beaucoup de difficultés de compréhension et n'obtient pas les résultats escomptés par ses parents. Ceux-ci, lors d'une réunion, agressent les enseignants : ce sont eux qui notent mal puisque, prétendent-ils, Marie était une excellente élève l'année précédente.

Enfin, il nous arrive aussi d'être en désaccord avec des représentants de l'administration ou avec les CPE (conseillers principaux d'éducation). Souvent des problèmes se posent lorsqu'il s'agit de sanctionner des élèves. Professeurs et chef d'établissement ne partagent pas toujours le même avis sur la nécessité de réunir un conseil de discipline. La gravité des actes commis n'est pas ressentie de la même façon par les enseignants et par les membres de l'administration. Quant aux CPE, ils reçoivent l'élève individuellement et l'écoutent exposer son problème hors du contexte classe. De ce fait, ils ont parfois l'impression que ce sont les professeurs qui exagèrent le conflit. Comment, alors, ne pas se sentir désavoué ?

Face à ces situations stressantes, nous avons tendance à réagir sous l'emprise de nos émotions ou encore à nous laisser guider par nos intuitions et nos « a priori ». Les décisions que nous prenons alors ne sont pas toujours satisfaisantes.

Dans ce livre, nous développons des méthodes auxquelles nous nous entraînons pour agir de la façon la plus raisonnable possible. Nous espérons qu'il permettra à nos collègues dans la tourmente de surmonter les épreuves auxquelles ils ont à faire face, aucun enseignant n'étant aujourd'hui à l'abri de situations conflictuelles. Les difficultés dont nous parlons dans cet ouvrage ne sont pas spécifiques au collège. Nous les retrouvons en aval dans les cycles de l'école primaire, en amont au lycée. Nous sommes persuadées que les démarches que nous présentons sont transférables à tous les niveaux d'enseignement.

Les cas que nous évoquons ont été rencontrés durant ces six dernières années dans notre collège. Bien entendu, nous avons respecté l'anonymat des personnes concernées en modifiant volontairement tous les noms des protagonistes, ainsi que les disciplines et les classes citées dans les exemples.

Comment faire face aux différents problèmes que je rencontre quand « la mer est houleuse » ?

chapitre 1

Savoir gérer ses émotions

Comprendre le rôle néfaste des émotions	13
Comment faire chuter les émotions ?	16

chapitre 2

Savoir gérer ses pensées automatiques

Prendre conscience du rôle néfaste des pensées automatiques ...	19
Comment changer ses pensées automatiques ?	21

chapitre 3

Les retombées positives

Pour moi, enseignant	23
Pour les élèves	24
Situations extrêmes, cas particuliers	25

Avant tout, il semble opportun de faire le point sur les problèmes que nous rencontrons dans notre établissement scolaire. Pour cela, nous nous appuyons sur un questionnaire proposé à 83 enseignants de notre collège, en mars 2004¹.

Problèmes	Nombre de réponses	Nombre de fois où ces problèmes ont été cités	Intensité
Problèmes relationnels individuels avec des élèves	29	25	2,5/8
Problèmes avec un groupe d'élèves	29	19	2,5/8
Problèmes avec le fonctionnement de l'ensemble de la classe	29	20	3,5/8
Problèmes avec les devoirs donnés à la maison	29	24	4/8
Problèmes avec les parents d'élèves	29	13	1,5/8
Problèmes avec les collègues	29	16	2/8
Problèmes avec l'administration	29	14	2/8
Problèmes avec les services sociaux	29	7	2/8
Problèmes avec les services médicaux	29	8	2/8

Nous avons reçu 29 réponses, ce qui correspond environ à un tiers des collègues interrogés. Le tableau suivant indique le nombre de personnes qui ont mentionné des problèmes, et l'intensité moyenne avec laquelle ils ont été ressentis.

Que constatons-nous ?

- Peu de collègues ont répondu.
- Les problèmes évoqués sont, la plupart du temps, en rapport avec les élèves.
- Ils sont ressentis avec une intensité très moyenne.

1. Voir Annexes, p. 128.

Ces résultats nous étonnent et suscitent certaines questions :

- Qu'en est-il des 54 professeurs qui n'ont pas répondu ? Ont-ils, ou non, des problèmes ? Pourquoi cette absence de réponse ?
- Les enseignants de l'établissement ne semblent pas fortement affectés. Comment expliquer ce faible retentissement ?

Pourtant, lorsqu'ils exposent leurs difficultés, ils paraissent souvent plus ébranlés que ne le laisse entrevoir ce sondage. Et les marques de fatigue sont visibles bien avant la date des vacances !

Cette réflexion est corroborée par le relevé des sanctions prononcées à l'encontre d'élèves durant l'année scolaire 2003-2004. Sur 940 élèves que comptait alors l'établissement, on dénombre 280 collés le mercredi matin, jour où ils n'ont pas classe, pendant trois heures. À cela s'ajoutent 92 exclusions allant d'une demi-journée à une semaine. Quels motifs ont poussé enseignants et CPE à demander ces sanctions ? Parmi toutes les raisons à l'origine de ces punitions, nous avons sélectionné quelques exemples particulièrement frappants :

- Violences verbales et physiques envers des élèves (39 cas recensés) : « Frappe un élève violemment ; violences répétées envers un camarade ; harcèlement moral ; non-respect des camarades en particulier des filles... ».
- Violences verbales et physiques envers des adultes (74) : « Propos outrageants ; croc-en-jambe à un professeur ; insulte à un personnel du collège : putain, vous me faites chier ! ; jet de projectiles sur un professeur ; montre ses fesses à un professeur ; insulte gravement un professeur... ».
- Vols (13).
- École buissonnière (30).
- Plus de 5 croix dans le permis à points (88) pour des raisons très diverses, allant du simple bavardage à l'irrespect.
- Dégradation de matériel (18) : « Casse les murs à coups de pieds ; détériore les casiers... ».

Cette liste, qui n'est évidemment pas exhaustive, montre bien que nous sommes confrontés à de nombreux problèmes, même si ceux-ci ne sont pas quotidiens. Le bateau ne chavire pas pour autant, mais parfois il tangue dangereusement.