



LE - 3 EN 1 -

– ÉDITO –

En ce début d'année, le comité de rédaction du *3 en 1*, les responsables académiques de l'AFAE et plus largement tous les adhérents de Normandie de l'association vous présentent leurs meilleurs vœux.

Nous poursuivons notre exploration de la question de la reconnaissance de la personne en favorisant un peu plus le croisement des regards.

Marie-Paule Voisin-Dambry a œuvré, dès la fin des années 1990, en faveur des modes alternatifs de résolution des conflits en organisant des formations de médiateurs pour les avocats. Elle a créé le Centre de Justice Amiable de Dieppe qui réalise des médiations entre particuliers en conflit, soit à la demande des tribunaux ou des avocats, soit à la demande des intéressés eux-mêmes, dans le but d'éviter un procès. Elle nous propose une approche singulière des modes de communication. Elle a aimablement accepté que nous vous livrions son article en deux fois.

Catherine Piel, infirmière de formation, a été conseillère principale d'éducation puis personnel de direction. Depuis 2015, elle s'est consacrée particulièrement au développement de conditions relationnelles favorables à l'épanouissement des jeunes et des équipes qu'elle manageait en milieu scolaire.

Matthieu Coste-de-Bagneaux, Dominique Procureur, Jacques Sesboué



Marie-Paule Voisin-Dambry est avocate honoraire, inscrite au barreau de Dieppe de 1979 à 2012, Présidente de l'[IXAD](#) de Lille de 2014 à 2016.

Comment et pourquoi mieux communiquer ?

Pendant très longtemps, au moins deux décennies, j'ai considéré que, professionnellement, j'avais des aptitudes naturelles à bien communiquer. Je considérais même que c'était un point fort de mon savoir-faire d'avocate : avoir de bons rapports avec les clients, les magistrats, ses collègues, ses assistants s'avèrent être primordial pour embrasser ce type de carrière, puisque nous travaillons sur et pour l'humain. A ce stade

de ma carrière, je ne remettais absolument pas en question ma façon de communiquer.

Il fallut, pour faire vaciller mes certitudes, que j'entrepris une formation de « médiateure ». Au fur et à mesure de cet apprentissage, je comprenais qu'une bonne empathie et le respect des autres ne suffisaient pas à bien communiquer. Je mesurais les années perdues par simple méconnaissance de certains savoir-faire enseignés par diverses écoles dites « comportementalistes ». De nombreux participants à ces formations de médiateurs, tous professionnels aguerris

dans les domaines les plus variés, devenaient, comme moi-même, conscients de leurs errements passés. A part quelques-uns, réfractaires à tout changement, la très grande majorité prenait conscience qu'elle recevait un enseignement ô combien précieux. Cette formation allait changer, sinon leur vie et la mienne, du moins nos rapports aux autres.

Ces techniques et méthodes sont communes aux disciplines qui ont pour objectif l'aide d'autrui dans tous les domaines le concernant : la santé physique ou mentale, les sciences humaines, enfin celui qui vous concerne, l'enseignement et la formation. Elles s'appliquent aussi aux activités de management, de ressources humaines dans l'entreprise ainsi qu'à la résolution amiable des conflits. Il n'est pas question d'apprendre à manipuler ou à conditionner mais à influencer les personnes pour qu'elles trouvent d'elles-mêmes leurs solutions.

Le but de l'aide est d'opérer un **changement positif** dont bénéficiera la personne ou le groupe de personnes en demande d'aide. Pour l'aide thérapeutique, ces pratiques ont été qualifiées de « thérapies brèves » fondées sur l'analyse de la relation entre l'individu et son environnement avec pour objectif : « **Comment** on en sort ? ». Elles se démarquent de la psychanalyse, sensée être une thérapie longue qui se focalise sur le « **Pourquoi ?** » des comportements individuels.

Quels seraient les apports de ces nouvelles pratiques si elles étaient utilisées massivement par les enseignants ? Sur quels leviers l'enseignant peut-il agir pour améliorer l'apprentissage et la transmission des connaissances ? Sans prétendre à l'exhaustivité dans votre domaine que je ne maîtrise pas, j'en ai relevé cependant quelques-uns :

- Améliorer l'estime de soi de l'élève
- Stimuler sa motivation d'apprendre
- Consolider l'esprit d'équipe de la classe
- Encourager les interactions au sein

du groupe

- Repérer les « laissés pour compte » et chercher à les intégrer
- Influencer sur les leaders, qu'ils soient négatifs ou positifs
- Améliorer ses relations avec ses collègues, la hiérarchie, les parents d'élèves
- Savoir gérer les conflits de quelque nature qu'ils soient.

J'évoquerai en premier lieu l'apport de la pensée de Carl Rogers, l'inspirateur de tout le courant nouveau du 20ème siècle de la **psychologie humaniste** et des différentes **écoles comportementalistes** présentes dans toutes les formations en communication que sont la systémie, l'analyse transactionnelle et la Communication NonViolente. Je devrais évoquer également la PLN ou Programmation neuro Linguistique mais, pour ne pas alourdir mon propos, je ne donnerai que des références d'ouvrages (1). J'évoquerai ensuite quelques principes et techniques que j'utilise depuis 7 ans dans ma pratique de médiatrice, lesquelles sont totalement transposables au domaine de l'enseignement.

L'œuvre de Carl Ransom Rogers (1902-1987)

Ce chercheur en psychologie américain est connu pour ses travaux sur la non-directivité, sur l'importance des qualités intrinsèques de l'aidant dans la relation d'aide. Il a beaucoup travaillé sur la motivation. Il estime que chaque individu s'est forgé, à partir de ses expériences, un « concept de soi » qu'il cherche à protéger et il « s'autoréalise » sans cesse en comparant son « soi réel » au « soi idéal » qu'il s'est lui-même imposé. Tout au long de sa vie, l'individu s'« auto-actualise » selon ses succès et ses échecs. Pour Carl Rogers, une bonne estime de soi dépend essentiellement du **regard positif et inconditionnel des autres**. Sans ce regard positif des autres, l'individu perdra toute motivation. Pour atteindre cet objectif, Carl Rogers a jeté les bases de la **reformulation dans le cadre d'une écoute active** dont je parlerai plus loin.

Il insiste enfin sur la primauté de la solution qui vient de soi plutôt que d'adopter celle d'un autre : « *Le créateur estime sa création valable non pas d'après les appréciations et les critiques d'autrui, mais d'après son jugement personnel.* » (2). C'est ce que l'on appelle le « décliv libérateur » (3)

L'analyse systémique ou « systémie » et l'école de Palo Alto (Californie)

Cette école est née aux Etats Unis à la fin de la première moitié du 20ème siècle et est encore très vivante aujourd'hui. L'une des figures emblématiques actuelles est l'italien Giorgio Nardone, psychiatre et psychothérapeute (4) dont il est possible de suivre des visio-conférences par l'intermédiaire de LACT, l'école parisienne référencée comme représentant l'école de Palo Alto en France (5). A la base de la systémie, on trouve l'**épistémologie et le constructiviste** dont l'idée force est que chacun de nous construit le monde avec une interprétation toute personnelle.

Pour Grégory Bateson : « *Il n'y a pas d'objet en soi, seulement des relations* ». Un rond orange, on le voit parce qu'il est sur un fond blanc : on le remarque parce qu'il se distingue du contexte. Si le fond était de la même couleur que le rond, on ne verrait plus le rond. Appliquée à la communication, toute rencontre entre deux personnes crée, par le jeu d'interactions, un changement ou modification du comportement. On ne peut pas ne pas communiquer. Tout échange est communication. Le silence est aussi une communication. Si les échanges sont répétés, un *système* de relations stables se crée même si elles sont explosives et destructrices

Deux types de relations humaines existent : une relation concurrentielle ou une relation complémentaire. Chacune de ces formes de relations comporte des avantages mais aussi des inconvénients. Au fil du temps, le même type de comportement peut s'intensifier. On parlera alors de « danse relationnelle » ou d'« emballement symétrique ». Dans la relation complémentaire par exemple, on peut arriver à des situations où chacun va

être bloqué dans une position de domination ou de soumission pouvant déboucher sur un phénomène d'emprise.

L'analyse transactionnelle

Dans les années 1950/1960, Eric Berne, neuropsychiatre américain, s'est penché sur le fonctionnement psychique des individus dans leurs relations entre eux (6). Sa théorie classe différents « états du moi », ensemble de pensées et d'émotions, reconnaissables à tel ou tel comportement. Nos réactions spontanées ou nos décisions dépendent du type particulier d'état du moi qui est aux commandes de notre cerveau à ce moment-là. L'analyse transactionnelle reconnaît 7 états du moi, répartis en 3 grandes catégories : l'enfant, le parent, l'adulte.

L'état du moi « Enfant » se subdivise en quatre sous-catégories :

- soumis
- rebelle
- petit ingénieur
- libre et spontané.

L'état du moi « Parent » se subdivise en deux sous-catégories :

- nourricier (qui protège et qui console)
- normatif ou critique (qui éduque)

Enfin l'état du moi « Adulte » ne se subdivise pas. Il paraît le plus performant en termes de communication réussie. « *Le système A ou adulte observe, constate sans déformer en raison de tous les « biais cognitifs » qui altèrent notre réflexion. Il se base sur les faits, vérifie, prend du recul, réfléchit, raisonne en intégrant les faits, enfin agit en tenant compte des seuls faits* » écrit Véronique SEIGLE-GAYON dans un document pédagogique (non publié). L'Adulte se place en méta-position, c'est à dire en analysant la situation globale, sans être impliqué personnellement, mais sans pour autant perdre de son empathie.

Dans ma pratique de médiateur, je cherche toujours à me positionner sur un mode « état du moi adulte » qui ne veut rien imposer. C'est 90% de mon temps en médiation. Pourtant il m'arrive de me positionner de façon stratégique, dans la

position d'un médiateur « parent normatif ». Voici un exemple : j'avais une médiation qui se passait dans la salle de la mairie d'une petite commune avec 15 personnes autour de la table, en conflit pour une sente à paniers (sente ainsi dénommée parce qu'autrefois ne pouvait y passer qu'une personne portant un panier à chaque main). Le maire, qui se trouve être dans SES locaux (les lieux sont toujours chargés de symbolique), était partie prenante au conflit. Après ¾ d'heure de discussion, il explose : « *Je ne comprends pas, c'est la première fois que j'assiste à une réunion au cours de laquelle aucune note n'est prise ! Vous ne prenez aucune note !* » Cela signifiait que, pour lui, ma façon de diriger les débats manquait de professionnalisme. Face à un état du moi « parent critique » du maire, j'aurais pu adopter soit une attitude d'enfant soumis ou rebelle soit de parent critique. J'ai choisi de rester dans une attitude que l'école systémique appellerait concurrentielle, mais avec un zeste de « parent normatif » et surtout pas « critique ». Je lui ai alors répondu : « *Monsieur le maire, avez-vous déjà participé à un processus de médiation ?* » après la réponse négative du maire, j'ai ajouté « *Sachez, monsieur le maire, que j'ai dans la tête tout ce qui vient d'être dit et par qui* ». Il me répond, incrédule « *Et bien, bravo !* ». j'ai conscience que je ne l'avais pas convaincu, donc j'ajoute : « *je dois vous dire aussi – et je comprends votre étonnement car c'est la première fois que vous participez à une médiation- que le processus de médiation exige justement qu'il y ait le moins d'écrit possible car c'est un processus qui se vit au présent et permet à chacun de changer sa position indéfiniment jusqu'à la fin du processus et jusqu'à la rédaction écrite d'un accord. Et pour cela, moins il y a d'écrit- ce qui fige les positions- mieux ça vaut.* » L'affaire était close. J'étais typiquement, et exceptionnellement en médiation, dans la position du Parent car, à ce moment précis, si je voulais maintenir la confiance des quinze personnes présentes, je devais absolument adopter, stratégiquement et pour quelques secondes seulement, l'attitude de

quelqu'un de sûr de ce qu'il dit et de ce qu'il fait.

La communication NonViolente ou CNV

C'est un concept créé par Marshall B. ROSENBERG sur l'importance de la façon dont on écoute l'autre et sur la puissance insoupçonnée de la parole. Dans la pratique, cette école donnera naissance à l'« écoute active » et à la « communication NonViolente » ou CNV.(7)

Il écrit : « *En étudiant les facteurs susceptibles de nous couper de la bienveillance, j'ai été frappé par le rôle déterminant du langage et de l'usage que l'on fait des mots. (...) Bien que nous puissions avoir l'impression que notre façon de parler n'a rien de « violent », il arrive souvent que nos paroles soient source de souffrance pour autrui ou pour nous-mêmes.* »

Il s'agit de déconditionner notre langage pour remettre en question nos réactions routinières de résistance, de défense, d'impatience ou d'agressivité au profit d'une attitude plus respectueuse et attentive à l'autre, même si nous sommes en désaccord avec lui. La CNV prône en premier lieu l'écoute dite « active » qui impose de séparer l'observation de l'évaluation. Si l'on mélange les deux, l'interlocuteur se sentira jugé. Il faut aussi éviter les généralisations. Ainsi, au lieu de dire : « *Vous êtes toujours en retard. Ça ne peut plus durer comme cela !* » il vaut mieux dire « *Hier vous êtes arrivé à telle heure, avant-hier aussi et aujourd'hui vous avez 7 minutes de retard. Pensez-vous que cette situation puisse se prolonger indéfiniment ?* » Dans le second choix, l'on rapporte des faits au lieu d'asséner un jugement et l'on ouvre la discussion par une question qui renvoie son interlocuteur à sa propre responsabilité. `

Marie-Paule Voisin-Dambry

(à suivre)

La Communication Non-violente (CNV) pour prendre soin des adultes au service de l'éducation



Catherine Piel, Infirmière de formation, puis conseillère principale d'éducation et enfin personnel de direction est formatrice certifiée du CNVC

Nous traversons une crise de l'autorité et les enseignants et autres personnels sont de plus en plus confrontés à l'agressivité des élèves, des familles, avec des injonctions institutionnelles parfois contradictoires et culpabilisantes. Alors donner aux enseignants les moyens de savoir mieux faire face à l'agressivité pour ne plus la prendre contre soi, est une manière de prendre soin d'eux dans un monde où leur métier est mis à mal.

Devant le contexte social et sociétal auquel nous sommes confrontés, il est primordial de devenir ces adultes inspirants qui vont avoir des compétences d'empathie essentielles pour accueillir critiques et agressivités et entendre les besoins qui y sont associés afin d'entamer un dialogue constructif.

Les élèves apprenants par imprégnation de ce qu'ils vivent, il y a urgence à changer drastiquement nos modes d'éducation. Nous nous donnerons alors plus de chance de générer un climat de fraternité, un climat propice aux apprentissages et une société plus juste et en paix.

Principale d'un collège en Education Prioritaire, j'ai vite constaté combien, malgré nos belles intentions éducatives, l'énergie et la bonne volonté que nous mettions pour permettre aux élèves d'apprendre et de grandir, nous nous trouvions vite démunis et désemparés devant certains élèves. Nous ne trouvions alors d'autres issues que l'exclusion de ceux pour lesquels nous ne savions plus comment ni quoi faire pour les aider et nous n'en étions ni satisfaits, ni heureux. Nous nous sommes interrogés sur nos pratiques et j'ai cherché dans les ressources, les témoignages, les expériences publiées des moyens pour soutenir les enseignants et les personnels de l'établissement et ainsi permettre la création d'un climat scolaire favorable aux apprentissages des élèves et à leur maintien dans notre collège.

J'ai découvert la CNV et je me suis formée, personnellement et sur mon temps libre, à ce processus pour avoir les moyens d'adopter un mode de management qui prennent en compte les besoins des personnes quelques soient leurs fonctions dans le collège. Prendre conscience que mes habitudes de langage et d'écoute pouvaient provoquer chez l'autre de la fermeture et être ressenties comme de la violence a été un choc. J'ai ainsi eu un long chemin d'apprentissage pour pouvoir transformer mes pratiques, et me mettre vraiment à l'écoute des différents personnels, parents et élèves en adoptant le paradigme éducatif que propose le processus de Communication NonViolente de Marshall Rosenberg : il existe chez tout être humain un élan de vie qui cherche à s'épanouir. J'ai alors proposé un autre mode relationnel à tous les collaborateurs et usagers du collège.

Ainsi, à leur tour, des personnels se sont portés volontaires pour être initiés au processus de la Communication NonViolente et nous avons élaborer un projet pour recevoir des financements qui nous ont permis de mettre en place une formation de 3 fois 2 jours animée par une formatrice certifiée du CNVC. Nous avons eu deux sessions de formation de 6 jours étalées sur 3 années scolaire puis un temps commun pour les deux groupes formés et petit à petit nous avons fait évoluer nos modes de fonctionnement et nos pratiques.

Nous avons appris à utiliser l'auto-empathie, l'écoute empathique et l'expression authentique pour nous soutenir mutuellement, dire notre réalité lors des moments de crise tout en préservant la qualité de nos relations. Nous avons mis en œuvre et fait vivre des espaces où la parole de chacun peut être entendue et prise en compte en favorisant la coopération, l'intelligence collective et la prise de décision, que ce soit dans le fonctionnement de l'établissement en général (lors des AG et réunions institutionnelles) ou dans les espaces plus pédagogiques.

Pour donner un exemple, lors de l'annonce de reprise après le premier

confinement, nous avons pris le temps de réunir virtuellement tous les personnels du collège puis les parents pour leur donner les éléments officiels des conditions sanitaires nécessaires à la reprise des élèves et entendre tous les points de vue, toutes les émotions afin de comprendre les besoins de chacun et guider notre action. Puis nous (l'équipe de Direction) avons ébauché un premier protocole transmis à la Commission sécurité de l'établissement pour l'amender et enfin, après modifications, nous l'avons présenté en CA qui a validé un protocole définitif. Ceci a pris du temps mais a permis à chacun de reprendre le chemin du collège avec un sentiment de sécurité suffisant pour travailler dans les meilleures conditions possibles et être disponible pour les élèves. Un autre exemple, après le décès de Samuel Paty, nous avons fait le choix de différer de quelques heures la rentrée des élèves afin de réunir l'ensemble des équipes du collège pour accueillir et entendre ce que chacun de nous vivait, nous apporter du soutien devant cette tragédie qui a affecté toute la communauté scolaire. Puis nous avons décidé ensemble de la manière dont nous accueillerions les élèves, comment nous allions les écouter, les informer puis quelle forme prendrait l'hommage que nous allions pouvoir rendre ensemble avec les représentants des parents.

Avec cette formation, nous avons appris à accueillir les élèves dans leurs émotions et leurs difficultés pour comprendre quels besoins elles recouvraient et nous permettre d'ajuster nos actions. Nous avons mis en œuvre des médiations en cas de conflits entre élèves ou conflits entre élèves et adultes, créer des parcours personnalisés et des activités pour favoriser la reprise de confiance, l'estime de soi et permettre aux élèves de construire leur projet de scolarisation et une sortie positive du collège à l'issue de la troisième.

Nous avons mis un focus sur l'accueil des élèves en début d'année pour leur apporter toute la sécurité, la bienveillance

et le cadre dont ils ont besoin pour s'épanouir et s'investir complètement.

Nous avons mis les relations interpersonnelles au centre de notre projet d'établissement et cela a boosté notre créativité pour travailler avec des partenaires extérieures, proposer des activités sur les temps périscolaires ou encore recréer des temps de convivialité entre adultes mais aussi avec les élèves. Nous avons vu ainsi le sentiment d'appartenance au collège se modifier et des élèves développer des compétences de citoyenneté qu'ils ont mis au service des autres, du collège et ensuite les transposer au lycée.

Les formations à La Communication NonViolente permettent aux personnels de développer leurs compétences psychosociales, de prendre en compte les émotions et ressentis agréables ou désagréables chez eux ou leurs interlocuteurs, d'identifier quels besoins sont satisfaits ou non et de retrouver du pouvoir d'action. En effet, permettre l'accueil des émotions ne suffit pas, il est nécessaire d'aller au bout du processus pour pouvoir faire des demandes de connexion ou d'action qui seront au service de l'évolution de la personne et du système en préservant la relation.

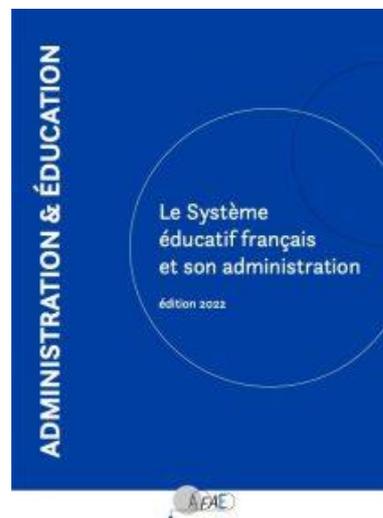
C'est un long parcours d'apprentissage car il demande que nous déconstruisions un certain nombre de principes, d'habitudes de communication ou d'écoute et d'accepter de lâcher les moyens habituels utilisés que sont les punitions et récompenses pour une éducation centrée sur le respect des besoins mutuels à l'aide de l'écoute, l'expression authentique et l'éducation par différenciations clés.

C'est pourquoi l'association DECLIC CNV & EDUCATION œuvre dans les académies pour proposer des formations qui permettent aux personnels de s'expérimenter, de s'entraîner et de ressentir toutes les subtilités de ces apprentissages qui ne passent pas dans un livre et cela dans un contexte sécurisé. Elle a pour raison d'être de participer à la transformation des pratiques éducatives en France afin de favoriser le bien-être et

l'épanouissement de chaque être humain, enfant et adulte et de développer la capacité de chacun à vivre dans le respect de lui-même, des autres et de son environnement. Elle a fait le choix de soutenir les équipes au sein de l'institution Education Nationale et non de créer ses propres écoles.

Pour en savoir plus, le livre récent édité par Canope « *Développer les compétences psychosociales à l'école. Osons la Communication NonViolente !* », co-écrit par Catherine Schmider, Véronique Gaspard et Catherine Gueguen, préfacé par François Mouttapa, Directeur de l'école académique de formation continue de Paris, montre comment la CNV peut être mobilisée au quotidien par les membres de la communauté éducative et il propose un panorama de toutes les recherches en neurosciences affectives et sociales qui permet de comprendre l'importance de la qualité relationnelle dans le développement du cerveau de l'enfant.

Catherine Piel



Ctrl +clic sur l'image pour suivre le lien

L'AFAE est un espace d'échanges, de libre expression et de propositions. Elle rassemble, en dehors de tout dogmatisme et de toute préoccupation politique ou syndicale, des personnels qui exercent des fonctions de responsabilité à tous les échelons du système éducatif, et qui, par leur action, leur engagement ou leurs recherches, veulent concourir à la qualité, à l'efficacité et au renouveau du service public d'éducation.

Nous vous invitons à nous [rejoindre](#).

Comité de
rédaction du 3
en 1

[Téléchargez le programme du colloque au format pdf](#)

