

Sous la direction de
Bernard André et Jean-Claude Richoz

Parents et enseignants De l'affrontement à la coopération

Comment
désamorcer les
conflits, exprimer ses
attentes et créer une
alliance profitable
à l'enfant

hep/ FAVRE

Parents et enseignants
De l'affrontement à la coopération

Éditions Favre SA

29, rue de Bourg
CH – 1002 Lausanne
Tél. : +41 21 312 17 17
Fax : +41 21 320 50 59
lausanne@editionsfavre.com

Adresse à Paris

7, rue des Canettes
F – 75006 Paris

Dépôt légal en Suisse en avril 2015.

Tous droits réservés pour tous pays. Toute reproduction,
même partielle, par tous procédés, y compris la photocopie,
est interdite.

Couverture : Catherine Duval, Dynamic19

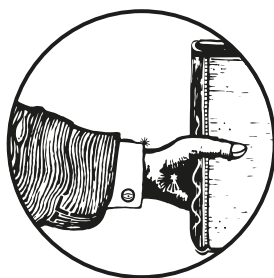
Montage : EdiPlus sàrl

ISBN : 978-2-8289-1473-8

© 2015, Éditions Favre SA, Lausanne

Sous la direction de
Bernard André et Jean-Claude Richoz

Parents et enseignants De l'affrontement à la coopération



FAVRE

SOMMAIRE

Introduction	11
<i>Bernard André et Jean-Claude Richoz</i>	

1. De nombreuses sources de tensions et de conflits	19
<i>Jean-Claude Richoz</i>	

1.1 Le développement de l'indiscipline	20
1.2 La défaillance éducative précoce	26
1.3 Les élèves agités ou hyperactifs	31
1.4 Les élèves HP à problèmes	36
1.5 Les situations d'élèves en détresse	43
1.6 L'épuisement professionnel des enseignants	44
1.7 Les mécanismes de sélection et d'orientation	46
1.8 Des conflits liés aux fonctions des personnes	47
1.9 Des problèmes d'ego surdimensionné	51

2. Les relations parents-enseignants, quelle histoire !	55
<i>Sylviane Tinembart</i>	

2.1. L'émergence des systèmes scolaires	56
2.2 Une éducation ancrée dans la tradition	58
2.3 L'enfance valorisée, mais pas toujours scolarisée	61
2.4 La scolarisation de tous les enfants, une lutte sans relâche ...	64
2.5 Le rôle de la famille	67
2.6 La situation actuelle : vers une nouvelle définition des rôles	73

3. Entendre et se faire entendre	77
<i>Bernard André</i>	
3.1 Un vieux modèle, bien utile	78
3.2 Le modèle systémique	82
3.3 L'art de l'écoute	89
3.4 Les interprétations	95
3.5 Les jugements	97
3.6 Art, technique et éthique	99
 4. Des moyens et outils pour mieux communiquer	 101
<i>Samyr Chajai</i>	
4.1 La brochure d'informations	102
4.2 La première communication	103
4.3 L'accueil	104
4.4 Le téléphone, le portable, l'e-mail	106
4.5 L'agenda scolaire	108
4.6 L'entretien individuel	112
4.7 Les journées portes ouvertes	113
4.8 Les plates-formes électroniques	115
4.9 Conclusion	117
 5. Partenariat et entretiens individuels	 121
<i>Bernard André</i>	
5.1 Partenaires, mais jusqu'où ?	122
5.2 L'implication des parents	123
5.3 L'implication des enseignants	126
5.4 Un partenariat à construire	127
5.5 Accepter les désaccords	128
5.6 Se reconnaître mutuellement	131
5.7 La préparation de l'entretien	132
5.8 La conduite de l'entretien	136
5.9 La méthode DESC pour adresser un reproche	144
5.10 Vers une alliance partielle	148
5.11 La pédagogie est-elle une chasse gardée ?	149

6. Les réunions avec les parents	153
<i>Marie Jacobs, Bernard André, Jean-Claude Richoz</i>	
6.1 Les attentes des parents et les craintes des enseignants	154
6.2 La réunion de rentrée scolaire	156
6.3 Les réunions pédagogiques en cours d'année	159
6.4 La réunion pour résoudre un problème ou un conflit	161
6.5 Préparation, animation et suivi des rencontres	164
6.6 Le climat émotionnel	170
6.7 Comprendre l'absence de certains parents	171
7. Surmonter les conflits	173
<i>Bernard André</i>	
7.1 Qu'est-ce qu'un conflit	175
7.2 La perception de la réalité	178
7.3 La ponctuation de la relation	182
7.4 Confusion et projection	183
7.5 Les actualisations associatives	185
7.6 Les besoins	186
7.7 Le projet, les enjeux	190
7.8 Les attitudes facilitatrices	192
8. Les devoirs à domicile	199
<i>Sylviane Tinembart</i>	
8.1 Les devoirs: un travail nécessaire ou une corvée pénible?	199
8.2 Caractéristiques souhaitables des devoirs	203
8.3 Les parents et les devoirs	209
8.4 Effectuer efficacement ses devoirs à la maison	211
9. Prévenir les malentendus et conflits liés aux notes	221
<i>Bernard André</i>	
9.1 La relativité des notes	222
9.2 La signification des notes	225
9.3 Réagir en tant que parents aux bonnes ou mauvaises notes	228
9.4 Des questions pour les enseignants	231
9.5 Trois types d'apprentissage	236
9.6 Viser le long terme	237

10. Rôles des directions d'établissements	
dans les contacts école-famille	239
<i>Olivier Perrenoud</i>	
10.1 Le partenariat : un enjeu pour la réussite scolaire	240
10.2 Le travail dans les coulisses des relations école-famille . . .	242
10.3 Garantir l'éducation et le bon traitement des enfants	244
10.4 Favoriser les apprentissages	246
10.5 Favoriser la communication	251
10.6 Un partenariat à plus large échelle que la classe	253
 11. Établir un cadre de travail en classe	 257
<i>Jean-Claude Richoz</i>	
11.1 Aspects de l'autorité de l'enseignant	258
11.2 Fonctions des règles	265
11.3 Établissement des règles	266
11.4 Les règles essentielles de l'enseignement	269
11.5 L'animation de la classe	276
11.6 Entrer en relation avec les élèves	277
11.7 Des activités affectives pour soigner la relation	280
 12. Adapter les règles à l'âge des élèves	 283
<i>Jean-Claude Richoz</i>	
12.1 Trois phases principales dans l'apprentissage des règles . .	284
12.2 La petite enfance : l'âge du permis et du défendu	286
12.3 L'enfance : l'âge de la morale hétéronome	290
12.4 La préadolescence : transition vers une morale autonome . . .	293
12.5 L'adolescence : l'âge de la quête de l'identité	295
12.6 Les relations avec les parents et les enseignants	298
12.7 Processus en jeu dans les relations avec les adultes	299
12.8 L'apprentissage de l'autonomie morale	301
12.9 Fondements de la relation d'identification	303

13. Sanctionner et non punir	307
<i>Jean-Claude Richoz</i>	
13.1 Les difficultés à sanctionner	308
13.2 Différences entre sanction et punition	311
13.3 La sanction est une nécessité éducative	314
13.4 Exemples de sanctions	317
13.5 Sanctions administratives et mesures spéciales	324
13.6 L'art de sanctionner	325
 14. Exemples de collaborations réussies entre parents, enseignants et directions d'établissement	 331
<i>Jean-Claude Richoz</i>	
14.1 Exemples de réussite	332
14.2 Des constats récurrents	353
14.3 Un changement nécessaire de perspective	354
14.4 Prendre des mesures éducatives	355
14.5 Impliquer les parents de l'enfant	357
14.6 Bilan et éventuelle consultation de spécialistes	360
14.7 Évaluation et suivi des situations	361
 Conclusion	 365
<i>Bernard André et Jean-Claude Richoz</i>	
Pour poursuivre la réflexion	369
 Les auteurs	 372
 Annexe	
Correspondances des classes dans les systèmes scolaires francophones	374

INTRODUCTION

Bernard André et Jean-Claude Richoz

À L'OCCASION de la rentrée scolaire 2013, *L'Hebdo*¹ publiait un dossier sur l'école intitulé : « Parents : pire cauchemar des enseignants ? »² L'enquête effectuée rapportait que les relations parents-enseignants n'ont jamais été aussi vives qu'aujourd'hui et les récriminations des uns concernant les autres aussi amères. Elle mettait surtout en évidence le point de vue des enseignants³, pour qui certains parents sont trop absents : ils n'assument pas leur devoir d'éducation, ne viennent pas aux réunions de classe et se déchargent carrément de leurs responsabilités sur l'école. D'autres par contre sont jugés trop intrusifs : ils se mêlent de plus en plus de la vie scolaire, se prononcent sur les programmes et les méthodes utilisées, contestent les notes ou les sanctions, critiquent ouvertement les enseignants, les interpellent, voire les harcèlent, pour qu'ils justifient chaque appréciation donnée. Ces parents-là revendiquent un droit de regard sur la scolarité de leurs enfants, les défendent devant les enseignants, remettent en question les décisions d'orientation ou de promotion prises, n'hésitent pas à faire des recours ou même à aller en justice pour obtenir gain de cause.

1 Hebdomadaire suisse romand publié à Lausanne.

2 Les références des ouvrages et citations se trouvent à la fin des chapitres.

3 Dans le seul but d'alléger le texte et sans discrimination à l'égard des femmes qui constituent la très grande majorité du corps enseignant, le masculin est presque toujours utilisé pour désigner les deux sexes.

Mais les parents sont-ils les seuls responsables de cette situation de tension ? L'article mentionné ne leur donnait pas directement la parole et ne présentait pas les critiques qu'ils ont certainement à faire à l'école, mais on pourrait se demander si les enseignants ne sont pas également parfois le pire cauchemar des parents. Une autre enquête de ce genre montrerait sans doute qu'un certain nombre de parents ressentent eux aussi lourdement les pressions émanant du monde scolaire. Confrontés à des difficultés économiques et à des situations familiales précaires, certains vivent dans un réel climat de crainte et d'insécurité pour l'avenir de leurs enfants et n'ont tout simplement pas l'énergie ni les ressources nécessaires pour répondre aux sollicitations et aux exigences scolaires. Ils ont du mal à comprendre le fonctionnement de l'école, en particulier les programmes sans cesse renouvelés, les nouvelles méthodes introduites, la façon d'évaluer et d'orienter les élèves. Ils sont forcés d'accepter des décisions auxquelles ils n'adhèrent pas, doivent même parfois constater les manquements ou l'incompétence de certains enseignants, sans n'avoir rien à dire ni ne pouvoir rien y changer. Ils subissent l'école. De quoi avoir eux aussi bien quelques griefs à adresser aux enseignants.

Ces deux perceptions très critiques des relations parents-enseignants existent indéniablement, mais sont-elles représentatives de l'ensemble des personnes concernées ? Les parents sont-ils réellement en train de prendre le pouvoir sur l'école au point de devenir la bête noire des enseignants ? L'opposition entre eux est-elle si marquée qu'elle empêche les enseignants d'effectuer leur travail et de dormir sereinement ? Nous ne le pensons pas. Selon notre expérience, la plupart du temps, les choses entre l'école et les familles se passent bien. Dans la grande majorité des cas, les parents entretiennent même de bonnes relations avec les enseignants et collaborent étroitement à la réussite de la scolarité de leurs enfants. On peut légitimement s'en réjouir et il nous paraît important de le dire d'emblée dans l'introduction de cet ouvrage.

Dans un certain nombre de situations par contre, les choses ne se passent effectivement pas bien et de sérieux problèmes amènent les

relations entre certaines familles et l'école à se détériorer, parfois gravement. Il est possible que le phénomène soit en progression, mais aucune étude ne le prouve. Dans ces cas-là, des tensions ou conflits déclarés entravent la collaboration, conduisent même à l'affrontement et prennent surtout beaucoup d'énergie aux enseignants, qui passent alors plus de temps à se justifier et à se défendre qu'à enseigner. Malgré le fait qu'elles ne soient pas très nombreuses, ces situations problématiques pèsent lourdement sur le travail des enseignants et la vie des établissements scolaires.

Comment comprendre que l'on puisse en arriver là ? Comment expliquer que des personnes censées collaborer étroitement à l'instruction et au développement d'enfants en viennent à se combattre et à se disqualifier mutuellement, en s'accusant de tous les maux ? Comment intervenir dans ce champ conflictuel pour rétablir une base de confiance et de coopération ? Pourquoi est-ce difficile et comment y parvenir ? Comment faire pour prévenir ce genre d'écueils, éviter les dérapages, anticiper l'apparition de problèmes et de conflits ?

Si l'on ne se donne pas le temps ni les moyens de les construire et de les soigner, les relations enseignants-parents peuvent être délicates et difficiles à vivre. Sans effort soutenu d'attention et de conscience, la méfiance, l'incompréhension et la rivalité sont vite susceptibles de s'immiscer, de perturber ou même de paralyser n'importe quelle bonne volonté de collaboration. Pour le bien des enfants, un climat de confiance réciproque et de réelle coopération est pourtant indispensable.

C'est avec l'intention d'apporter quelques réponses aux questions formulées ci-dessus et surtout de stimuler l'établissement d'une véritable alliance éducative entre parents et enseignants que nous avons décidé d'entreprendre la rédaction de cet ouvrage. Son objectif premier est de donner une impulsion pour améliorer la collaboration entre les différents partenaires de l'école. Il s'adresse aussi bien aux parents qu'aux enseignants, en leur lançant un vibrant appel à délaisser la voie de l'affrontement pour faire place à celle de la coopération. La décision

de nous engager dans ce projet a été dictée par l'intime conviction que ce n'est qu'ensemble, qu'en faisant alliance, que le projet scolaire peut aboutir. Dans notre expérience, coopérer passe avant tout par un acte de volonté, l'intention clairement affirmée de travailler ensemble, de participer à une œuvre commune. Coopérer implique aussi un état d'esprit et un mode de fonctionnement qui consiste à chercher, de manière consensuelle et non conflictuelle, les moyens appropriés d'atteindre un but souhaitable par tout le monde.

Cette conception de la coopération nous a interdit d'opposer parents et enseignants en désignant des coupables. Elle nous a également imposé de rédiger un livre fondé et rigoureux, mais sans jargon inutile, un livre grand public, qui puisse s'adresser à la fois aux parents, aux enseignants et aux directions d'établissements. Nous avons fait le choix délibéré d'éviter un vocabulaire et des concepts de spécialistes, de limiter les références pour ne pas alourdir le texte, de traiter les problématiques en nommant les enjeux pour chacun des protagonistes. La rédaction a été pensée de manière à mettre entre les mains des lecteurs un ouvrage avant tout pratique, tout en leur proposant un ensemble de réflexions et de connaissances théoriques susceptibles de les questionner et de les enrichir. L'exigence au départ était forte, mais dans l'espoir de faire œuvre utile, en proposant un regard sur les situations scolaires qui permette à chacun de se retrouver et de faire peut-être un pas vers l'autre. Le défi est-il relevé ? À chacun d'en juger.

Notre ouvrage est structuré en quatre ensembles de chapitres. La première partie comprend les chapitres 1 et 2. Le **chapitre 1** est consacré à une présentation et à une analyse sommaire des situations scolaires les plus courantes qui sont à l'origine de relations difficiles entre parents et enseignants. Le **chapitre 2** replace ces relations dans une perspective historique en montrant qu'elles sont le résultat d'un long processus d'évolution de l'institution scolaire et de changements sociaux. Il met en évidence les enjeux, les influences réciproques et les problématiques qui ont déterminé au fil des siècles les contours des relations parents-enseignants.

La deuxième partie se compose des chapitres 3 à 7. Le **chapitre 3** présente deux modèles qui décrivent les aspects essentiels et les enjeux du processus de la communication. Il montre en particulier comment développer l'art de l'écoute pour mieux dialoguer entre parents et enseignants. Le **chapitre 4** passe ensuite en revue les moyens et outils concrets servant à mieux communiquer, à améliorer les relations école-famille et à établir la confiance indispensable au suivi des apprentissages et du développement des élèves. Le **chapitre 5** décrit les ingrédients et les conditions d'un partenariat réussi, qui implique une volonté claire de travailler ensemble. Il traite également de la préparation nécessaire pour que les entretiens entre parents et enseignants se déroulent à la satisfaction de chacun. Le **chapitre 6** se penche sur les réunions de parents. Il montre que si l'on veut améliorer les relations et bien poser les bases de la coopération entre parents et enseignants, il est nécessaire de mieux réfléchir aux objectifs, aux contenus et à la forme de ces habituelles réunions avec les parents. Le **chapitre 7** clôt cette deuxième partie en traitant de la problématique des conflits. Il décrit d'abord les éléments qui jouent un rôle important dans les conflits, puis les attitudes facilitant la collaboration ainsi que divers moyens pour surmonter les tensions qui surgissent dans les groupes.

Les chapitres 8 à 10 forment la troisième partie de l'ouvrage. Le **chapitre 8** aborde la question controversée des devoirs à domicile. Il expose les caractéristiques souhaitables des devoirs et les conditions à réunir pour que l'élève devienne acteur de ses devoirs et puisse les effectuer efficacement à la maison. Le **chapitre 9** porte sur la prévention et la résolution des malentendus liés aux notes. Il propose aux parents des pistes concernant la manière de réagir aux bonnes ou mauvaises notes de leurs enfants. Il rappelle également aux enseignants comment se préparer à un entretien portant sur une ou des notes obtenues, notamment quelles questions il peut leur être utile de se poser, pour éviter de possibles malentendus. Le **chapitre 10** termine cette partie en tentant de cerner et de définir le rôle que jouent les chefs d'établissements dans les contacts école-famille. Même si leur travail s'effectue plutôt dans l'ombre que sur le devant de la scène,

il montre que leur leadership implique d'assumer des responsabilités majeures dans le domaine des relations entre l'école et les familles.

Les quatre chapitres 11, 12, 13 et 14 constituent la dernière partie du livre. Ils ont pour but de rappeler que les relations parents-enseignants sont plus harmonieuses et ont plus de chance de le rester tout au long d'une année scolaire si les enseignants réussissent à poser un bon cadre de travail et à instaurer une ambiance de classe agréable et positive avec leurs élèves. Le **chapitre 11** commence par définir quatre composantes de l'autorité de l'enseignant et indique quelles sont les règles essentielles à expliciter pour instaurer un bon cadre de travail dès le début d'une année scolaire. Il montre comment réussir à poser ce cadre en établissant une relation d'autorité respectueuse et bienveillante. Il présente aussi quelques moyens concrets et simples à mettre en œuvre pour améliorer la relation et renforcer la cohésion dans une classe. Le **chapitre 12** décrit ensuite comment la relation d'autorité doit se métamorphoser en fonction de l'âge des élèves et des phases de leur développement. Il propose une vision d'ensemble qui distingue trois phases principales dans l'apprentissage des règles : la phase du permis et du défendu durant la petite enfance, la phase de la morale hétéronome durant l'enfance et la phase de la morale autonome à partir de l'adolescence. Le **chapitre 13** montre qu'il n'existe aucun système de règles sans sanctions et qu'il est nécessaire de sanctionner les élèves pour réussir à établir le cadre de travail. Il recommande d'éviter par contre de les punir, car les élèves acceptent les mesures prises à leur encontre et modifient leur comportement quand ils se sentent sanctionnés, mais ils refusent de le faire et mettent le système en échec quand ils se sentent punis. Le **chapitre 14** présente pour terminer quelques exemples de situations dans lesquelles une très bonne coopération entre parents, enseignants et directions d'établissements a permis à des élèves en difficultés ou posant de gros problèmes de comportements de retrouver sur le plan scolaire une attitude positive. Il décrit également un plan d'action articulé en quatre phases principales qui facilite la mise en place d'un cadre structurant et soutenant pour les élèves concernés et favorise aussi une bonne coopération entre parents et enseignants.

Ce rapide survol du contenu des chapitres dévoile la structure et l'articulation générale du livre. La rédaction de chaque chapitre étant conçue comme un tout abordable isolément, vous avez la possibilité de regarder le sommaire et d'aller de là directement dans les chapitres qui correspondent à vos intérêts ou vos besoins. Avant un entretien avec l'enseignant de votre enfant, pourquoi ne pas lire ou relire par exemple le chapitre qui concerne cet élément important du dialogue école-famille ? Ou, lors d'un conflit, consulter les chapitres qui traitent de cette problématique ? Mais vous pouvez aussi lire notre ouvrage de la première à la dernière page pour avoir une compréhension progressive et plus globale des questions abordées. Afin de faciliter la lecture de différents passages pris isolément, les références des ouvrages et des citations sont placées à la fin des chapitres.

Quel que soit le chemin que vous suiviez, nous vous souhaitons non seulement une lecture stimulante, mais surtout de réussir à développer un nouveau regard sur « ceux d'en face », pour qu'ils soient un peu moins « en face », et un peu plus « à côté » de vous ! Nous espérons aussi qu'après cette lecture, vous ne verrez plus les choses de la même manière et que vous disposerez de quelques outils supplémentaires pour vous permettre de coopérer étroitement au service du développement de vos élèves si vous êtes enseignants, ou de vos enfants si vous êtes parents.

Lausanne, avril 2015

Parents et enseignants

De l'affrontement à la coopération

Les relations parents-enseignants semblent n'avoir jamais été aussi vives qu'aujourd'hui et les récriminations des uns concernant les autres aussi amères. Du côté des enseignants, les reproches visent certains parents jugés trop absents et n'assumant pas leur devoir d'éducation ; ou d'autres, qualifiés au contraire de trop intrusifs, qui se mêlent de plus en plus de la vie scolaire, contestent les notes ou les sanctions, critiquent ouvertement les enseignants, voire les harcèlent.

De la part des parents aussi, les critiques sont sévères. Confrontés à des programmes sans cesse renouvelés, aux nouvelles méthodes introduites, à des façons d'évaluer et d'orienter les élèves difficiles à comprendre, forcés même d'accepter des décisions auxquelles ils n'adhèrent pas, leur agacement est encore multiplié lorsqu'ils doivent parfois constater les manquements ou l'incompétence de certains enseignants, sans pouvoir rien y changer.

Comment comprendre que des personnes censées collaborer étroitement à l'instruction et au développement des enfants en viennent à se combattre et à se disqualifier mutuellement, en s'accusant de tous les maux ? Comment éviter de tels dérapages, anticiper l'apparition des problèmes et des conflits ? Comment intervenir dans ce champ miné pour rétablir une base de confiance et de coopération ?

L'ouvrage rédigé sous la direction de Bernard André et Jean-Claude Richoz apporte toute une série de réponses à ces diverses questions. Il montre aux parents et aux enseignants une voie possible pour véritablement coopérer à la réussite scolaire des élèves. Il propose notamment de nombreuses pistes pratiques pour désamorcer les conflits, comprendre les situations du point de vue de l'autre et s'engager dans un partenariat effectif et profitable à chacun.

ISBN 978-2-8289-1473-8



9 782828 914738