

Erik Dusart
Nicolas Roubaud

AMÉLIORER le climat scolaire

De la **synergie des équipes**
aux **compétences**
émotionnelles des élèves



Erik Dusart
Nicolas Roubaud

Améliorer le climat scolaire

De la synergie des équipes
aux compétences émotionnelles
des élèves

Crédit photographique de couverture
Image 1 : Rido/Shutterstock
Image 2 : © Stockfour/Shutterstock
Image 3 : © Monkey Business Images/Shutterstock
Image 4 : © Iakov Filimonov/Shutterstock

Composition : Myriam Labarre

© 2021, ESF sciences humaines

Cognitia SAS

3, rue Geoffroy-Marie

75009 Paris

www.esf-scienceshumaines.fr



ISBN : 978-2-7101-4387-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

| | |
|---|----|
| Préface | 7 |
| Améliorer le climat scolaire | 9 |
| Introduction | 11 |
| Chapitre 1. Être heureux à l'école | 17 |
| 1. Les prérequis au bien-être à l'école..... | 18 |
| <i>Les prérequis organisationnels</i> | 18 |
| <i>Préparer l'institution scolaire et assurer des retombées pour les jeunes</i> | 19 |
| <i>Traverser la pensée duelle « bien/mal »</i> | 21 |
| 2. L'épanouissement des acteurs | 22 |
| <i>Un professeur épanoui</i> | 22 |
| <i>Une direction satisfaite</i> | 31 |
| <i>Des élèves heureux</i> | 34 |
| <i>Des parents confiants</i> | 36 |
| Chapitre 2. Violences scolaires visibles et invisibles | 39 |
| 1. Introduction : que se passe-t-il dans la cour ?..... | 40 |
| <i>Que vivent les enfants dans une cour de récréation non régulée ?</i> | 40 |
| <i>Que vit le surveillant ?</i> | 41 |
| <i>Zoom sur les réactions parentales</i> | 42 |
| 2. Projet de lutte contre la violence scolaire et le harcèlement..... | 43 |
| <i>Les types de violences</i> | 43 |
| <i>Définition et caractéristiques du harcèlement</i> | 44 |
| 3. Les interventions | 46 |
| <i>Le banc de la paix</i> | 46 |
| <i>Régulation des espaces : les zones de la cour de récréation</i> | 48 |
| <i>La régulation des relations : le cercle de parole</i> | 50 |
| <i>La méthode de la préoccupation partagée</i> | 55 |
| <i>Le cadeau du silence : baisser le niveau sonore de l'école</i> | 57 |
| <i>La sanction disciplinaire</i> | 59 |
| <i>Comparaison de l'impact éducatif des interventions</i> | 60 |

| | |
|--|-----|
| Chapitre 3. Climat scolaire, bases théoriques | 61 |
| 1. La notion de climat scolaire dans l'évolution des systèmes éducatifs..... | 62 |
| 2. Cohérence et cohésion dans l'équipe | 64 |
| <i>Les cinq domaines de cohérence</i> | 65 |
| <i>Organiser la cohérence au sein de l'équipe</i> | 73 |
| <i>Cohésion au sein de l'équipe pédagogique</i> | 74 |
| 3. Typologie et dynamique des équipes éducatives..... | 77 |
| <i>Les quatre équipes éducatives : présentation et style de leadership</i> | 77 |
| <i>Indicateurs d'évolution des groupes</i> | 89 |
| <i>Changer : pour quels avantages ?</i> | 94 |
| Chapitre 4. Piloter le changement de l'équipe | 97 |
| 1. Introduction..... | 98 |
| 2. Prendre d'abord soin de soi : le climat intérieur..... | 99 |
| 3. Comprendre les résistances de l'équipe | 101 |
| <i>La résistance résiduelle</i> | 101 |
| <i>L'art difficile de faire évoluer ses représentations</i> | 104 |
| <i>La résistance organisée</i> | 113 |
| 4. Remettre de l'ordre..... | 117 |
| <i>Stop à la culture de la plainte</i> | 117 |
| <i>Accepter la difficulté et entrer dans une période transitoire</i> | 119 |
| <i>Dépasser les difficultés historiques</i> | 120 |
| 5. Renforcer la capacité de changement d'une équipe | 124 |
| <i>Donner de la reconnaissance</i> | 124 |
| <i>Entrer dans la spirale positive et passer à l'action</i> | 125 |
| <i>Oser les conversations courageuses</i> | 127 |
| <i>Tenir le cadre en équipe</i> | 128 |
| 6. Collaborer mieux et s'en réjouir | 136 |
| <i>Établir points de force, points de progrès et priorités</i> | 136 |
| <i>Thématiques prioritaires et groupes de travail</i> | 138 |
| <i>Le modèle SCORE comme guide de collaboration</i> | 139 |
| <i>L'organisation en pétales, un modèle de gouvernance participative</i> | 143 |
| <i>Le partenariat direction – enseignant</i> | 146 |

| | |
|---|-----|
| 7. Soutenir la relation parents-école | 147 |
| <i>Pourquoi c'est compliqué ?</i> | 148 |
| <i>Créer un dialogue autour d'une situation spécifique</i> | 149 |
| <i>Le dialogue éducatif en trois temps</i> | 150 |
| Chapitre 5. Le climat scolaire et l'épanouissement des élèves | 155 |
| 1. Faire société | 157 |
| <i>Quel type de société voulons-nous ?</i> | 157 |
| <i>Enseignement : instruction ou éducation ?</i> | 158 |
| <i>Les compétences psychosociales, bases d'une nouvelle société</i> | 159 |
| 2. Base théorique de l'éducation émotionnelle | 160 |
| <i>Qu'est-ce que l'éducation émotionnelle et sociale ?</i> | 160 |
| <i>Les principales compétences psychosociales (CPS)</i> | 162 |
| <i>Des apprentissages progressifs</i> | 163 |
| <i>Les outils de l'éducation émotionnelle et sociale (EES)</i> | 164 |
| <i>Bénéfices observés de l'éducation émotionnelle</i> | 165 |
| <i>Validation scientifique</i> | 166 |
| <i>La place de l'EES dans les directives de l'Éducation nationale</i> | 167 |
| <i>Témoignages</i> | 172 |
| 3. L'éducation émotionnelle à l'école élémentaire/fondamentale | 173 |
| <i>La grammaire émotionnelle</i> | 173 |
| <i>La classe démocratique</i> | 181 |
| <i>Préparer la transition de l'école vers le collège</i> | 184 |
| 4. L'éducation émotionnelle dans le secondaire..... | 186 |
| <i>Les « nouveaux adolescents »</i> | 186 |
| <i>Reprendre la main sur une dynamique de classe négative</i> | 191 |
| <i>À la conquête de soi vers l'âge adulte</i> | 201 |
| <i>Aider le jeune à s'orienter dans le présent pour préparer son avenir</i> | 203 |
| <i>Dépasser la lutte contre les violences et œuvrer pour l'épanouissement</i> | 205 |
| Conclusion | 207 |
| Pour aller plus loin | 209 |
| Bibliographie | 211 |

Remerciements

Nous souhaitons remercier ceux qui nous ont accompagnés tout au long du processus d'écriture.

Les équipes associatives d'Odyssée Formations asbl et de Respirer asbl : France Guimezanes, Madeleine Mignolet, Bernard Lukas, Françoise Temmerman, Paul-Henri Content, Yves Terlinden, Isabelle Rosière, Chloé Gillon, pour leurs nombreuses marques de soutien à notre projet et leurs apports. Michel Claeys Bouuaert et son travail colossal de diffusion d'outils créatifs pour l'éducation émotionnelle. Merci Michel pour ta confiance et ta contribution active au chapitre 5.

Nos conjointes et nos familles, pour leur présence bienveillante à nos côtés.

Nos amis José Matéos, Jean-Luc Vanderhaeghe, Catherine Sztencel, François Gentric, Daniel Mathieu et Odile Lurton pour leur présence tout au long du processus d'écriture.

Astrid Legrand et Gaspard, pour la correction du manuscrit.

Les directions et les équipes des écoles qui nous ont accueillis. En manifestant leur enthousiasme, elles nous ont encouragés à porter non seulement le projet de ce livre, mais également à développer la vision qui le sous-tend. Nous pensons à Pierre, Sophie, Noëlle, Souki, Vincent, Martine, Sandrine, Stéphanie, Lara et beaucoup d'autres encore dont les marques de sympathie ont été reçues au bon endroit : celui du cœur.

L'équipe de l'athénée royal de Rochefort en Belgique et en particulier son directeur, Monsieur Lupçin.

Oui, les équipes professionnelles peuvent s'épanouir ; oui, la violence des jeunes peut se transformer ; oui, nous pouvons compter avec l'intelligence émotionnelle et relationnelle des jeunes et des équipes éducatives. Merci à toutes les personnes, personnel de l'enseignement et de l'éducation, parents, étudiants, qui perçoivent également cette possibilité de croissance dans le bien-être et le bien-apprendre ensemble, et qui la portent dans leurs paroles et leurs actions de terrain.

Nous puisons ensemble à la même source.

Préface

L'école vient d'être traversée par une crise émotionnelle inédite. La pandémie, en la frappant de plein fouet, a démontré comment une institution pouvait, elle aussi, être littéralement affectée par ce qui lui était donné à vivre. Loin d'être ce bloc monolithique imperturbable qui fait front sans frémir et se tient debout face à la bourrasque sans broncher, elle a, au contraire, donné l'image d'une structure sensible aux événements, modulable en fonction des circonstances et constituée d'acteurs dont les émotions, évidemment changeantes, en influencent le fonctionnement.

Cette institution scolaire sensible à ce qu'elle vit, affectée par ce qu'elle subit et modulée par les états d'âme de ceux qui la composent, c'est précisément celle que Nicolas Roubaud et Érik Dusart se proposent de mettre en scène dans ce livre essentiel. En abordant le thème du climat scolaire au moment même où l'école est confrontée à un avis de tempête généralisé, ils ne pouvaient mieux faire dans la mesure où il n'est plus seulement question, de nos jours, de répondre à la nécessité structurelle de mettre en place les conditions d'un climat d'apprentissage serein mais il s'agit aussi de faire face à l'urgence conjoncturelle qui se manifeste au sein d'une structure fondamentale de notre société qui, lorsque celle-ci tremble sur ses bases en raison de l'omniprésence d'un virus, ne se sent à l'abri de rien.

L'école envisagée comme une structure affective dotée d'un climat variable : voilà donc le décor posé. Reste à y faire entrer les acteurs... Les directeurs d'école, les enseignants et les élèves ne sont évidemment pas décrits dans ce livre comme les composants neutres d'un système froid. Eux aussi ont leur « climat intérieur » et il faudra évidemment en tenir compte lorsqu'il sera question de se donner les moyens concrets d'agir sur l'atmosphère affective de l'école, de ses salles de prof, de sa cour de récréation et de ses classes.

Car c'est bien de cela dont il s'agit et c'est cela la force du livre. Il ne s'agit pas seulement d'analyser, d'observer et de comprendre comment vit une école et ce qui s'y vit, mais il est surtout question de se donner les moyens d'agir sur la manière dont ses acteurs vivent l'école et ce qu'ils y vivent. C'est pour cela que ce livre gagne à être lu par tous ceux qui composent l'école. À travers cette lecture, il ne sera pas seulement question pour eux d'apprendre à regarder passivement le baromètre pour se résigner à accepter le temps qu'il fait, mais il s'agira au contraire de devenir des acteurs responsables de l'école, capables d'en améliorer le climat en agissant à la fois sur la manière dont ils fonctionnent en tant qu'individus et en tant que groupes.

Pour cela, il sera évidemment beaucoup question d'intelligence émotionnelle et d'intelligence collective. Comment travailler ensemble ? Comment améliorer les climats de classe ? Par quels moyens concrets est-il possible de construire le « vivre-ensemble » ? Comment réaliser un projet d'école mobilisateur en donnant à chacun le sentiment d'y participer ? Bref, comment mettre en place les conditions « météo » qui laissent à tous l'impression d'un temps suffisamment « beau » pour inciter à apprendre et pour inviter à enseigner.

Envisagée dans cette perspective, chaque page du livre devient alors une invitation à hisser les voiles pour qu'une direction satisfaite, des professeurs épanouis et des élèves heureux prennent place à bord de ce bateau scolaire qui, à l'abri des tempêtes, se met alors en position d'avancer sans mouvement brusque dans la direction qu'il s'est fixée... Un tel ouvrage se lit alors comme un plan de pilotage qui permet de tenir le gouvernail en jetant, bien entendu, toujours un œil sur le climat mais un œil serein, l'œil de celui qui sait qu'il dispose désormais des moyens de remettre le temps au beau fixe s'il devait, pour une raison ou une autre, s'assombrir.

Voilà donc un ouvrage salutaire qui permet à chacun de comprendre comment contenir les violences scolaires visibles et invisibles, comment piloter un changement d'équipe et comment influencer les conditions climatiques de tout établissement. Ce n'est évidemment pas rien et c'est pourtant le pari tenu par Nicolas Roubaud et Érik Dusart, qui se montrent parfaitement à la hauteur de ces ambitions dans ce livre salutaire en temps de crise, utile par tout temps et indispensable dès que le climat semble, à l'un ou l'autre des acteurs de l'école, trop incertain pour y poursuivre sereinement son aventure.

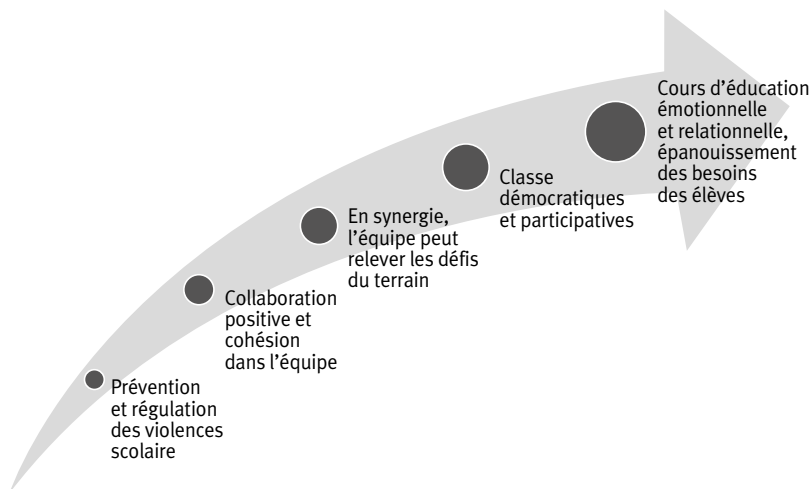
C'est à cela que sert un livre qui n'a pas été écrit uniquement pour gonfler les rangs d'une bibliothèque mais pour se faire « utile » et permettre de connaître, de comprendre et d'analyser ce sur quoi il est possible d'agir dans une école, quand on veut y introduire le changement sans brutaliser personne et sans annoncer un avis de tempête. C'est ce que font Nicolas et Érik quand, sans se prétendre révolutionnaire dans la forme, ils se posent en véritables évolutionnaires dans le fond pour faire de l'école un endroit où il fait bon vivre pour chacun de ses acteurs, directeurs, enseignants et élèves...

Et cela donne un livre comme celui-là... Un livre qui répond sans aucun doute à une véritable urgence climatique... Une urgence climatique d'un autre ordre, évidemment, puisqu'il est question de celle qui affecte plus directement nos climats scolaires ; mais une urgence climatique tout aussi essentielle puisque, touchant directement nos enfants, elle conditionne, elle aussi, les perspectives d'avenir de notre monde.

Bruno Humbeeck
*Auteur et chercheur en pédagogie familiale et scolaire
à l'Université de Mons (Belgique)*

Améliorer le climat scolaire

Cheminer ensemble pour une école épanouie



Introduction

En tant que formateurs de l'association Odyssée Formations, nous avons rencontré 200 écoles primaires et secondaires au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles de Belgique entre 2014 et 2018. Dans le cadre de formations pédagogiques et d'accompagnement de directions d'établissements scolaires, nous devons contribuer à la réduction des violences scolaires et initier avec les enseignants des actions de prévention et de gestion de ces violences. Cela nous a permis de rencontrer près de 4 000 enseignants de tous niveaux, dans les villes et les villages, dans des environnements multiculturels ou non, de tous niveaux socio-éducatifs. Nous en avons tiré plusieurs constats qui nous ont interpellés et motivés à construire une réflexion théorique et une méthodologie d'accompagnement des écoles. Notre but : aider les enseignants à améliorer le climat scolaire pour tous les acteurs de l'école.

Notre point de départ a été de nous ancrer dans la réalité du terrain, ni édulcorée ni dramatisée. Nous voulions mettre sur pied une approche valable pour un maximum de situations, aussi différentes que puissent être les réalités vécues dans les écoles à l'échelle d'un grand territoire, comme celui d'une région ou d'un pays. Enfin, nous voulions une approche souple et duplicable qui conduise le plus rapidement possible à l'autonomie des équipes. Elle se devait d'être à la fois pragmatique et ancrée dans des théories psychopédagogiques claires et probantes. Vous avez dans vos mains la synthèse de ce projet. Il a suscité une très large adhésion des équipes rencontrées.

L'école est une microsociété. Elle a ses valeurs, ses règles, ses sanctions. Ses coutumes, ses normes, ses modes de fonctionnement. Idéalement, tout le monde s'y sent bien. Mais, comme vous le savez, ce n'est pas nécessairement le cas. Les relations humaines donnent lieu à des frottements, des confrontations et des bonheurs. Pour avoir une plus grande chance d'y vivre un épanouissement, la petite société qu'est l'école va passer par des étapes incontournables. Ce livre a pour objet de toutes les aborder dans le but d'instaurer un climat idéal pour tous ses acteurs : élèves, enseignants, direction, personnels éducatifs, psychologues, parents.

Si vous lisez ce livre, c'est probablement parce que, comme nous, vous sentez qu'il est possible d'améliorer le bien-être à l'école et que vous désirez aborder

cette question dans le cadre d'une démarche structurée, progressive et réaliste. Vous voulez inspirer les membres de votre équipe éducative. Bienvenue !

Dans la grande majorité des cas, les enseignants sont entrés dans la carrière mus par un mouvement porteur de vie. La passion d'une matière qu'ils auraient aimé transmettre et la joie du contact avec les enfants ou les adolescents. Nous pouvons postuler qu'il existe chez les professeurs un noyau de bienveillance, de désir de se relier, d'être pour les jeunes un facilitateur d'apprentissage et d'épanouissement. Les enseignants aiment leurs élèves. Ils aiment les voir évoluer, grandir et devenir des adultes autonomes.

Souvent, ce noyau de bienveillance a souffert au cours du temps, l'idéal s'est érodé. À l'instant où nous rencontrons l'équipe, ce noyau a besoin de soin. Il s'agit de laisser l'enseignant faire le point sur ce qui le nourrit dans son métier tel qu'il l'exerce et ce qui le freine. L'identification et la mise en mots de ces éléments sont très importantes pour l'adhésion au processus de changement. Elle met en même temps à jour des raisons de se féliciter et des urgences à traiter. Nous nous ouvrons à une écoute sensible dans laquelle la sphère affective (le ressenti émotionnel) n'est pas exclue ; au contraire, elle est une porte d'entrée capitale pour l'énergie de la motivation. Il s'agit de créer en équipe un espace pour bien vivre, apprendre et faire apprendre ensemble. Même si évoquer son ressenti n'est pas une pratique courante, il est possible de s'y ouvrir progressivement sans être envahi, jugé ou amoindri.

Les enseignants connaissent leurs élèves et leur tissu social. Ils connaissent leur matière et l'art d'enseigner. Ce sont eux les experts du terrain (figure 1), mais ils ont besoin d'identifier un projet collectif d'amélioration de leur climat et d'adhérer à une démarche de changement.

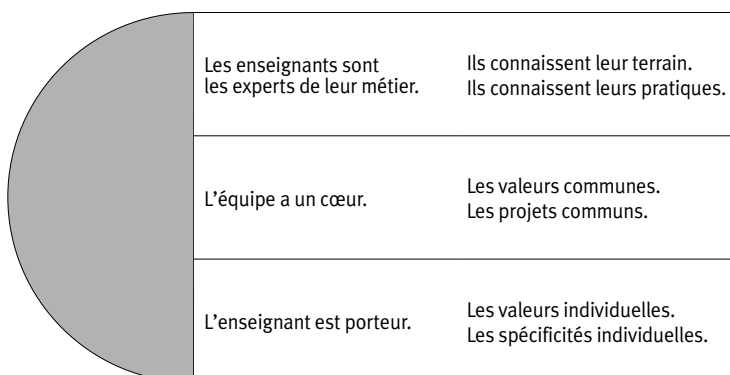


Figure 1 : Principes porteurs du développement d'un climat de bienveillance dans l'école

Les défis de l'institution scolaire sont nombreux (figure 2). Cette institution devrait évoluer et épouser les évolutions de la société (Ardoino, 1994). Une lourde attente pèse sur les épaules de l'école. Pour certains, la mission de l'école consiste à enseigner des savoirs ; pour d'autres, elle doit préparer au marché de l'emploi et former des jeunes compétents ; pour d'autres encore, elle produit des adultes dotés d'esprit critique et capables d'engagement citoyen. La question de la mission et du sens de l'institution scolaire est soulevée (Develay, 2018). Les écrans ont pris place au cœur des familles et des rapports sociaux (Desmurget, 2019). Les médias offrent un contenu de plus en plus anxiogène, relayant auprès des jeunes, par les jeux et les informations, de multiples exemples de rapports de force. Il faut réapprendre à se mettre en relation.

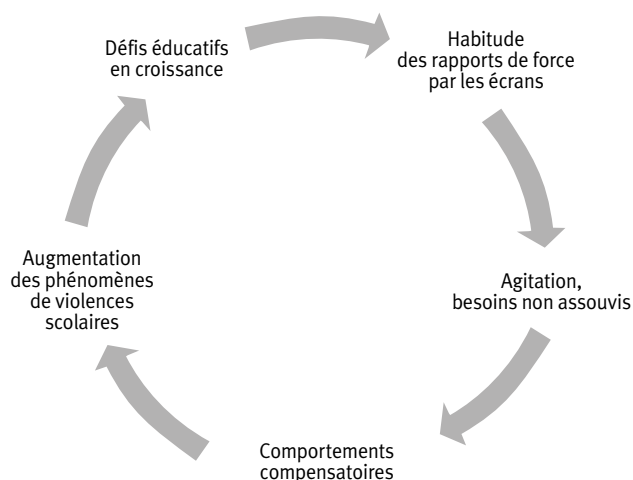


Figure 2 : Défis de l'École

Nous ne proposons pas ici une analyse sociologique de l'évolution de l'école. Nous constatons la souplesse qui est demandée aux équipes-écoles pour faire face de plus en plus rapidement aux difficultés qui conditionnent le climat scolaire. Il s'agit d'être et d'apprendre ensemble.

Dans certains milieux scolaires, les blessures et les tensions sont si vives que les apprentissages ne sont pas accessibles avant d'avoir travaillé à la cohésion sociale et relationnelle. Comment une équipe éducative peut-elle faire face collectivement et parler d'une seule voix ? Par quel processus doit-elle passer pour faire évoluer le climat de l'école vers un optimum de bienveillance ? Grâce à quelles compétences psychosociales ? Comment accompagner l'école à relever les défis ? Quelles en sont les étapes ? Telles sont les questions que nous égrènerons au fil des pages de cet ouvrage.

Une partie des enseignants se sentent dépassés par les aspects éducatifs liés au métier, ne s'estiment pas formés. Ils devraient développer une expertise en relation humaine et de groupe. Certains se sentent seuls face à ces défis, ne trouvent pas de support d'apprentissage et de partage dans leur institution. Certains craquent, tombent malades, quittent la carrière. Parfois, aux tensions individuelles des enfants s'ajoutent des tensions liées au vécu de l'équipe : rapports tendus entre collègues, désaccords sur des manières de faire face en équipe aux comportements des élèves, tension hiérarchique, sentiment d'être mis sous pression... L'équipe somatise, les conflits s'installent comme ils le feraient dans une famille. Ils se *sédimentent*, conduisant à des zones de repli. Untel ne parle plus à untel, untel ne veut plus effectuer telle tâche, untel se plaint d'un autre, éventuellement de manière indirecte à une troisième personne... Le tissu relationnel est blessé, cette équipe ne collabore plus efficacement et se précipite dans un cercle vicieux (figure 3).

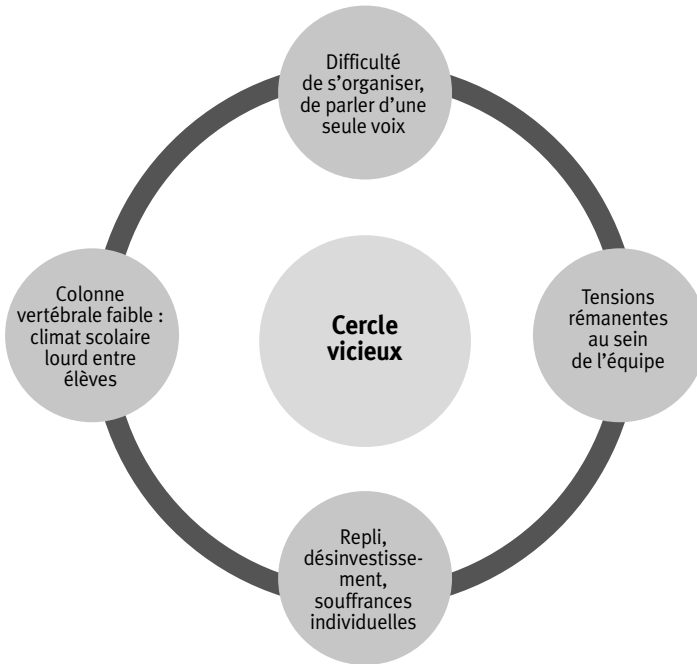


Figure 3 : Cercle vicieux pour l'équipe éducative

Cette analyse nous montre d'ores et déjà les axes de travail de la méthode de formation RESPIRE : comment mieux collaborer et comment s'engager dans des rapports humains positifs ?

Enfin, certaines écoles cumulent les difficultés de climat. En amont de l'apprentissage, les difficultés liées à la méconnaissance de la langue, à l'intégration sociale, à la précarité de logement, aux errements administratifs de

la famille (migration) et parfois à la survie économique créent un climat de tension nerveuse. La migration, les banlieues déshéritées, les quartiers violents conduisent à des situations où le climat scolaire peut parfois être fortement en décalage avec le vécu d'autres d'écoles. Pour les jeunes, la faculté d'être ouverts et prêts à l'apprentissage n'est pas nécessairement la même, la définition du rôle de l'enseignant non plus. Là, l'école fait davantage office de service de cohésion sociale et, la plupart du temps, les enseignants ont une vocation spécifique qui leur permet de trouver les ressources en souplesse et en humanité pour se tenir droits à côté des jeunes.

L'intention ici n'est pas de faire des amalgames ou des représentations simplistes, mais de témoigner notre admiration pour le travail de terrain effectué dans ces écoles *sous-tension* par les équipes psychoéducatives. Nous espérons que ce livre viendra humblement nourrir leurs pratiques, bien que nous concevions que notre approche puisse ne pas être assez percutante pour certaines réalités de terrain.

Dans le premier chapitre, nous décrivons les facteurs qui rendent possible le bien-être à l'école, pour les enfants, les enseignants, la direction et les parents, en les envisageant sous l'angle de leurs besoins.

Ensuite, dans le chapitre 2, nous présentons les fondements du bien-être des élèves à l'école en posant les principes de la gestion des violences visibles et invisibles. Ainsi, l'équipe apprend à parler d'une seule voix pour canaliser les élèves vers les comportements qui susciteront le bien-être ensemble.

Dans le chapitre 3, nous exposons le modèle théorique à la base du processus de formation. Nous identifions les quatre types d'équipes ou les quatre tendances à travers lesquelles passent les équipes pédagogiques. Nous identifions les priorités et les axes de travail pour conduire à l'amélioration du climat scolaire entre adultes, étape par étape. Ces priorités renvoient à des outils à mettre en œuvre. Les équipes en font l'expérience en formation, puis les ancrent dans leur pratique quotidienne.

Le chapitre 4 propose une méthodologie et des outils pour apprendre à mieux collaborer et communiquer. La motivation est naturellement présente lorsque l'école tourne bien. Forte de cette énergie et de cette motivation, notre démarche vise à développer la compétence à traverser les conflits et les tensions inhérentes à une équipe de travail. L'école se dote d'un référentiel, c'est-à-dire d'un mode de gestion de ses tensions qui soit acceptable par tous. Les tensions deviennent alors des occasions d'apprendre et de s'enrichir. À partir de là, l'équipe entre en synergie et peut relever des défis importants. Elle ne se laisse plus emporter dans des spirales émotionnelles et parle d'une seule voix face aux jeunes. Elle peut s'ouvrir à de nouveaux défis, comme celui de rendre l'école participative (ou démocratique), de chercher une alliance éducative avec les parents,

et d'enseigner aux enfants les compétences émotionnelles pour davantage d'estime de soi et d'engagement dans des projets porteurs de sens.

Le chapitre 5 préfigure les compétences de l'école du futur comme créatrice de lien et de richesse humaine et sociale. Pour y arriver, il est indispensable de donner à l'éducation émotionnelle ses lettres de noblesse *et d'opérer ce choix de société*. Nous montrons le lien entre l'épanouissement des élèves et les activités d'éducation émotionnelle. Il est possible de conduire les jeunes à renforcer leur confiance en eux-mêmes et leur ouverture relationnelle. En accompagnant les jeunes à ouvrir la porte de leur ressenti et explorer leurs besoins, en comprenant comment se sont façonnés leurs systèmes de croyances, nous formons des groupes de futurs adultes plus forts, capables de choisir. Ils peuvent prendre de nouveaux départs si nécessaire. C'est grâce à leur résilience, à leur créativité et à leur capacité d'engagement que les nouvelles générations accepteront de relever les défis de la planète qu'ils reçoivent en héritage. Non pas par sacrifice, mais pour incarner les valeurs à travers lesquelles ils auront été initiés.

Chapitre 1

Être heureux à l'école

Dans ce chapitre, nous apprenons les prérequis au bien-être à l'école. Les besoins de base doivent être garantis pour tous les acteurs. Les enseignants veulent se sentir en sécurité, avoir de l'autonomie et une cohésion d'équipe. Pour cela, les critères de décision doivent être stables et équitables, les modes de réunion ou de communication et les agendas clarifiés. Le directeur a besoin de soutien – entre autres de la part de son pouvoir organisateur (PO)¹ – et de solidarité dans l'équipe. Les enfants veulent évoluer dans un cadre clair et tenu, de préférence dans une école dont la colonne vertébrale (l'axe valeurs, règles, sanctions) est forte. À partir de là, en sécurité, confiants envers les adultes qui maintiennent un cadre protecteur, ils pourront s'exprimer, être créatifs et apprendre. L'école est organisée de manière à permettre l'émergence de lien d'amitié car le cadre est tenu. Les besoins de mouvement, de contact avec la nature, de créativité des enfants, sont pris en compte dans l'organisation de l'école. Pour la plus grande satisfaction des parents également.

1. En Belgique, le pouvoir organisateur d'un établissement scolaire désigne l'autorité – personnes physiques ou morales, publiques ou privées – responsable des activités éducatives dont elle assume l'organisation.

1. Les prérequis au bien-être à l'école

Qu'est-ce qui donne encore envie d'aller à l'école à l'heure actuelle ? Ou comment garder le plaisir si le bateau prend l'eau ? Dans ce premier chapitre, nous allons décrire ce qui nous semble représenter les conditions permettant de conserver ou de retrouver l'envie d'aller à l'école et de s'y sentir bien, alors que les eaux sont mouvementées dans l'enseignement pour les raisons décrites dans l'état des lieux. Nous nous placerons successivement du point de vue de l'enseignant, de la direction, de l'élève, et finalement du parent. Ce chapitre peut donc se concevoir comme un « Petit guide du bonheur à l'école » à l'usage des enseignants. Cher lecteur, placez-vous dans la peau de l'enseignant ou du directeur. Ceux-ci cherchent à organiser et à communiquer au mieux. Quels conseils un directeur-sage donnerait-il à ses collègues pour poser les bases du climat scolaire ?

Les prérequis organisationnels

Nous nous interrogeons sur les conditions à mettre en place *en amont* dans une école, comme dans n'importe quel système organisationnel, pour que la bienveillance puisse apparaître dans les relations au sein des groupes. La notion de bienveillance comprend deux directions. La première, *bien voir*, rester sur les faits sans exagérer ou édulcorer ni globaliser en aucune façon un fait en y prêtant un sens que l'auteur du fait n'y aurait pas mis. Autrement dit, garder une posture phénoménologique : *observer* simplement ce qui apparaît. La seconde, *bien veiller*, rester en contact avec la bonté, prendre soin des autres et de soi. Nous laissons à chacun la liberté de définir avec précision la forme de la bienveillance qu'il espère voir circuler au sein de l'institution scolaire entre ses acteurs.

Selon les travaux de plusieurs systémiciens (Daimler, Sparrer & Varga, 2008), il y a trois piliers à instaurer, chacun présentant une famille de valeurs. Lorsque ces trois piliers sont mis en œuvre ensemble, l'école réalise sa mission de manière efficace :

- la connaissance basée sur le savoir ;
- la structure basée sur l'ordre ;
- la confiance au sein des relations.

Dans une école, le pilier de la connaissance se rapporte à une vision claire du projet d'établissement. Il permet de discerner et d'évaluer les décisions à la lumière de ce qui constitue du sens en fonction de ce projet. Cela implique pour les enseignants de garder une posture d'ouverture face aux idées nouvelles pour les mettre en lien avec ce qui génère ou non le sens.

Le pilier de la structure est lié à l'organisation de l'école et son cadre de règles. Cette structure impulse la discipline, la pratique, l'engagement, le courage, la

Table des illustrations

| | |
|--|-----|
| Figure 1 : Principes porteurs du développement d'un climat de bienveillance dans l'école | 12 |
| Figure 2 : Défis de l'École | 13 |
| Figure 3 : Cercle vicieux pour l'équipe éducative | 14 |
| Figure 4 : Les prérequis de la bienveillance | 19 |
| Figure 5 : Plan coloré des zones de la cour | 49 |
| Figure 6 : Règlement des zones de la cour et sanctions | 49 |
| Figure 7 : Impact éducatif des interventions | 60 |
| Figure 8 : Cycle de conformité aux attentes | 69 |
| Figure 9 : Typologie des équipes éducatives | 78 |
| Figure 10 : Indicateurs d'évolution des groupes | 90 |
| Figure 11 : Engagements des groupes | 93 |
| Figure 12 : Cycle vertueux du changement | 95 |
| Figure 13 : Évolution des groupes pédagogiques | 96 |
| Figure 14 : Climat intérieur en interaction | 99 |
| Figure 15 : Représentation mentale | 104 |
| Figure 16 : Taille de découpage des mots | 105 |
| Figure 17 : Enquête intérieure | 108 |
| Figure 18 : Détérioration du lien élève - enseignant par l'étiquetage | 111 |
| Figure 19 : Du jugement individuel au jugement en groupe | 113 |
| Figure 20 : Mode de communication superficiel et risque de clivage | 115 |
| Figure 21 : Équilibre professionnel délicat | 117 |
| Figure 22 : Dynamique de solution en équipe | 120 |
| Figure 23 : Les trois « E », ingrédients de base des dispositifs de bienveillance | 123 |
| Figure 24 : Cycle vertueux de la reconnaissance | 126 |
| Figure 25 : Cycle vertueux collaboration - cohésion | 126 |
| Figure 26 : Séquençage des exercices d'équipe pour renforcer le cadre scolaire | 130 |
| Figure 27 : Hiérarchie des sanctions | 131 |
| Figure 28 : Séquençage des exercices pour la constitution du règlement d'école | 134 |
| Figure 29 : Les quatre thématiques d'analyse de notre vécu de groupe | 137 |
| Figure 30 : Exemples de thématiques | 138 |
| Figure 31 : Organisation du travail de groupes en pétales de fleur – exemple | 144 |
| Figure 32 : Carte mentale SCORE | 145 |
| Figure 33 : Donner une chance à l'alliance éducative | 150 |
| Figure 34 : Les socles français de compétences vs l'EES | 170 |
| Figure 35 : Table des déclencheurs Émotion - besoin | 174 |
| Figure 36 : Cycle du renforcement des croyances | 178 |
| Figure 37 : Cycle de libération des mécanismes conditionnés | 180 |
| Figure 38 : Prendre sa place à L'ADOLESCENCE – les niveaux de défis | 189 |
| Figure 39 : Cercle vicieux de la compensation relationnelle | 190 |
| Figure 40 : Loyauté au groupe dans la fuite | 190 |
| Figure 41 : Sentiment d'impunité et rapports de force | 193 |
| Figure 42 : Logique du harcèlement sur les réseaux sociaux, impact sur les témoins | 194 |