

Développer les compétences psychosociales à l'école

Osons la Communication NonViolente!

Catherine Gueguen
Véronique Gaspard
Catherine Schmider

EXTRAIT

Préface

« Allons, Tarrou, dit-il, qu'est-ce qui vous pousse
à vous occuper de cela ?

– Je ne sais pas. Ma morale peut-être.

– Et laquelle ?

– La compréhension. »

Albert Camus, *La Peste*

Être ou ne pas être à l'écoute ? Comment se mettre à la place de l'élève en préservant la responsabilité éducative de l'enseignant ? Comment écouter l'autre avec une attention réelle ? Comment avoir une écoute proactive, efficace pour l'interlocuteur ? Les professionnels de l'éducation se trouvent aujourd'hui confrontés à ces questionnements autour de l'empathie.

Éduquer et instruire sont des actes profondément relationnels. L'idée selon laquelle on était motivé à agir par la compréhension de l'autre relevait sous la plume de Camus d'une intuition humaine et personnelle. Elle s'aggrave à présent à un corpus de connaissances neuroscientifiques précis sur l'empathie, que les autrices de cet ouvrage éclairent.

Saint-Exupéry nous donne à voir une image forte avec le jeu de miroir entre le petit prince et l'aviateur : « Voici mon secret. Il est très simple : on ne voit bien qu'avec le cœur. » Parfaite illustration de la prise de conscience de l'importance de l'empathie.

La Communication NonViolente (CNV) ne se situe pas par hasard au cœur des questions liées aux apprentissages et au métier d'enseignant. Elle propose une réponse aux dilemmes professionnels entre écoute et fermeté, entre compréhension et action. Cela concerne toutes les compétences socio-émotionnelles qui sollicitent l'empathie : l'altérité, le respect, la langue, la compréhension, le partage, l'expérience de pensée, la demande d'aide, la confiance... C'est à ce titre également un outil de transmission puissant pour les enseignants.

Les personnels formés à la CNV disent tous combien celle-ci leur a fait vivre une petite révolution intérieure : faire exister pleinement autrui dans sa parole, se dégager d'un jugement moralisateur, mieux gérer ses émotions, particulièrement la colère. La CNV offre de vraies ressources professionnelles pour mieux appréhender la relation au cœur du métier. Une aide indispensable pour renforcer l'écoute et savoir poser efficacement des limites dans sa classe.

L'écoute juste et active devient un levier professionnel incontournable. Il est probable que, dans le futur, l'empathie prenne de plus en plus sa place. Il n'est pas improbable que, dans un système de formation continue valorisant les compétences, l'empathie constitue prochainement un enjeu de reconnaissance ou de certification au sein de notre école.

François Mouttapa,
*directeur de l'école académique de formation continue
de l'académie de Paris.*

Note de la Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires (Miviludes) sur la Communication NonViolente :

« Il s'agit d'une marque déposée et [...] des formations certifiées sont nécessaires pour utiliser ces outils. La Miviludes n'a pas été destinataire de signalement ou d'information mettant en évidence des dérives de nature sectaire propres à l'organisation CNV ou aux outils qu'elle développe lesquels sont d'ailleurs très largement répandus. En revanche, la Mission appelle à la vigilance sur le fait que sous couvert de communication non violente, des personnes ou des groupes peuvent poursuivre d'autres objectifs, prendre un ascendant sur un groupe ou une personne et éventuellement abuser de ce pouvoir. Quelques signalements réceptionnés révèlent que certains groupes mettent en avant des initiations ou ateliers de communication non violente pour gagner la confiance d'institutions, de professionnels ou de particuliers. »

7 ■ INTRODUCTION

I^{re} Partie

L'EMPATHIE, UN CERCLE VERTUEUX

- 13 ■ Que nous disent les neurosciences affectives et sociales ?
- 21 ■ Les effets de l'empathie sur le développement du cerveau
- 27 ■ Les applications sur le terrain
- 31 ■ Les bénéfices
- 36 ■ Les enjeux

II^e Partie

L'INTENTION DE LA CNV

- 40 ■ La relation avant tout
- 49 ■ Comprendre le rôle des émotions
- 56 ■ Comprendre les comportements

III^e Partie

L'ÉCOUTE EMPATHIQUE

- 70 ■ La puissance de l'empathie
- 74 ■ Repérer les habitudes dans l'écoute
- 80 ■ Accueillir plutôt que réagir
- 85 ■ L'écoute dans la gestion des conflits
- 91 ■ En entretien individuel

- 94 ■ En réunion
- 98 ■ Avec les parents
- 102 ■ Savoir accueillir les paroles difficiles à recevoir
- 107 ■ Recevoir de l'empathie pour soi

IV^e Partie

L'AUTOEMPATHIE

- 114 ■ À l'écoute de soi
- 122 ■ Observer les faits
- 127 ■ Transformer nos jugements
- 135 ■ Passer de la réaction à la relation
- 139 ■ Savoir s'arrêter à temps
- 144 ■ Revenir sur une réaction que l'on regrette
- 150 ■ Changer sa relation à soi
- 155 ■ Faire place à la gratitude

163 ■ BIBLIOGRAPHIE

Introduction

Émotions, empathie, bienveillance... ce sont des termes qui occupent aujourd'hui abondamment l'espace public et médiatique. Ils apparaissent même incontournables, jusque dans le management ou la vie quotidienne. Et c'est d'autant plus vrai dès lors qu'il est question d'enfance ou d'éducation. Or, apprendre – comme enseigner – renvoie *a priori* à un ensemble de procédures et de capacités plus ou moins innées, et surtout susceptibles d'être développées et cultivées. À ce titre, cela implique de véritables compétences que l'on peut transmettre et acquérir, et c'est précisément la mission de l'école : transmettre des savoirs, des savoir-être, des savoir-faire, apprendre à apprendre.

Dans ce contexte, l'insistance sur les émotions à l'école, émergente en apparence seulement, peut sembler en décalage avec ses ambitions pédagogiques et didactiques. Surtout, l'intérêt légitime que les parents et les éducateurs portent au bien-être et au bon développement de l'enfant ne risque-t-il pas de céder à un effet de mode ? De devenir la cible de stratégies marketées au profit d'intérêts commerciaux en écho à l'engouement actuel pour le développement personnel ? D'autant que la demande autour d'une approche éducative fondée sur davantage d'écoute et de prise en compte des besoins des enfants suscite autant d'intervenants, coachs, créateurs de contenus ou auteurs plus ou moins compétents.

Pour autant, sans remonter aux écrits de Jean-Jacques Rousseau, de nombreux théoriciens de la pédagogie ont tout au long du xx^e siècle souligné l'importance de prendre en compte la vie émotionnelle en situation d'apprentissage. L'éducation d'un enfant doit embrasser l'ensemble des dimensions de la psychologie de l'individu. Et, dans cette perspective, l'école doit donner toute sa place à la vie émotionnelle et relationnelle des enfants.

Ce qui change fondamentalement, c'est la manière dont, depuis quelques décennies, les connaissances issues de différentes disciplines et programmes de recherche sont venues étayer et contextualiser les savoirs empiriques ou expérimentaux qui sont à la base de ces approches éducatives. Les travaux menés dans différents

domaines faisant appel aux neurosciences, notamment la santé publique ou la psychologie, ont ainsi pu mettre en lumière des corrélations entre un certain nombre de capacités intellectuelles et cognitives des individus et leurs attitudes émotionnelles et comportementales, en lien avec la qualité de leurs environnements sociaux et affectifs. Ceux-ci ont aussi démontré que ces aptitudes et habiletés émotionnelles trouvent leur origine dans le fonctionnement neurologique de notre espèce et constituent de véritables compétences susceptibles d'être stimulées et cultivées.

Qu'entend-on par compétences psychosociales (CPS) et par compétences socio-émotionnelles (CSE)? Initialement, les deux notions tendent à se confondre. C'est en 1993 que, pour la première fois, l'OMS (Organisation mondiale de la Santé) définit la compétence psychosociale comme « la capacité d'une personne à répondre avec efficacité aux exigences et aux épreuves de la vie quotidienne. C'est l'aptitude d'une personne à maintenir un état de bien-être mental, en adoptant un comportement approprié et positif à l'occasion des relations entretenues avec les autres, sa propre culture et son environnement. La compétence psychosociale joue un rôle important dans la promotion de la santé, dans son acception large renvoyant au bien-être physique, psychique et social (OMS, 1997 [1^{re} éd. 1993]). »

Cette compétence générale est alors conçue comme l'articulation d'une dizaine de compétences individuelles (*life skills*) susceptibles d'être développées aussi bien chez l'enfant que chez l'adulte, reconnues aujourd'hui comme des déterminants majeurs de la santé, du bien-être et de la réussite éducative et professionnelle (Lamboy, Shankland, Williamson, 2021). Depuis le début des années 2000, ces compétences sont réparties en trois catégories : cognitives (*decision-making and critical thinking*), émotionnelles (*coping and self-management*) et sociales (*communication and interpersonal*) (OMS, 2003). Dans cette perspective, les compétences sociales et émotionnelles font partie des compétences psychosociales définies par l'OMS. Cette même distinction a été reprise dans un récent référentiel publié par Santé publique France (voir p. 10).

Dans le monde entier, des programmes spécifiques sont déployés et évalués pour déterminer quelles méthodes sont les plus pertinentes. Un vaste chantier d'adaptation des programmes CPS au

contexte français a été mis en place à partir des premières expériences menées sur le territoire. Une bibliographie substantielle est désormais disponible pour accompagner les enseignants dans la compréhension des compétences psychosociales. Celle-ci se fonde sur plus de vingt ans de recherches en neurosciences affectives et sociales dont rend compte la pédiatre Catherine Gueguen dans la première partie de cet ouvrage. Toutes ces compétences peuvent s'accroître et se développer. C'est un vrai travail au service du bien-être des élèves et de leurs enseignants qui nécessite une formation approfondie et qui n'est jamais fini.

Parmi les différentes approches permettant le développement des CPS, la Communication NonViolente (CNV) propose une démarche globale spécifique. Comme il existe de nombreuses approches qui concourent à une communication non violente, pour distinguer l'approche développée par Marshall Rosenberg, celle-ci a été déposée sous le nom « Communication NonViolente ». En développant la CNV à partir des années 1960, Marshall Rosenberg s'est inspiré des travaux de Carl Rogers, créateur de l'approche centrée sur la personne dans laquelle la dimension de l'empathie est centrale, et des travaux d'Abraham Maslow sur la motivation et les besoins humains, ainsi que des apports d'Eugene T. Gendlin sur l'importance de prendre en compte les signaux du corps.

Les fondements théoriques de la CNV ont été mis à l'épreuve empiriquement dans le monde entier dans des domaines extrêmement variés, notamment la santé, le travail social ou le milieu éducatif. Plus récemment, ils ont été confirmés par les acquis des neurosciences affectives et sociales. Et, surtout, l'usage de la CNV s'ancre dans l'expérience quotidienne. C'est ce que montrent Catherine Schmider et Véronique Gaspard dans la suite de cet ouvrage en analysant de nombreux témoignages où l'usage de la CNV a permis de trouver une issue satisfaisante à des situations problématiques, grâce à la mobilisation de compétences émotionnelles et sociales. ■



TROISIÈME PARTIE

L'ÉCOUTE EMPATHIQUE

Véronique Gaspard et Catherine Schmider

EXTRAIT

La puissance de l'empathie

L'écoute empathique apporte une compétence concrète pour transformer la qualité des relations et des échanges, que ce soit avec les élèves, les collègues, les parents et les partenaires. C'est un moyen puissant et efficace pour mettre en œuvre des intentions éducatives – comme soutenir l'estime de soi, la connaissance de soi et la responsabilité – permettant aux enfants de devenir eux-mêmes des adultes confiants et autonomes. C'est aussi en en faisant directement l'expérience que les enfants et les jeunes développent naturellement cette compétence.

Pratiquer l'écoute empathique implique comme préalable de savoir écouter vraiment. En effet, il n'est pas rare que nous nous détournions du propos de notre interlocuteur alors même que nous pensons l'écouter. Au fur et à mesure que celui-ci parle, notre attention est attirée imperceptiblement vers ce qui se passe en nous (nos émotions, nos pensées, etc.) et, la plupart du temps, nous sommes déjà en train de préparer notre réponse. De plus, bien souvent, il y a un décalage entre ce que la personne veut dire, ce qu'elle dit et ce que nous entendons, comprenons ou interprétons. Nous vivons donc régulièrement des incompréhensions, des quiproquos, avec les tensions relationnelles qui en découlent.

Un moyen de s'assurer d'avoir bien compris ce que l'autre a voulu dire est de le reformuler. Cela peut paraître simpliste. Pourtant, les premiers essais de reformulation permettent de se rendre compte que l'on n'a retenu qu'une partie de ce que la personne a dit, voire que l'on croyait avoir compris et que bien souvent ce n'est pas le cas, ou pas complètement. Une reformulation fidèle se révèle difficile quand on ne s'est pas mis au préalable dans cette posture d'écoute, car il y a souvent une partie d'interprétation, ou une partie, importante pour l'autre, que l'on n'a pas entendue.

Commencer par reformuler peut donner l'impression de perdre du temps sur le moment. Dans les faits, cela permet d'en gagner beaucoup par la suite. C'est aussi un gain très important dans la qualité relationnelle qui en découle.

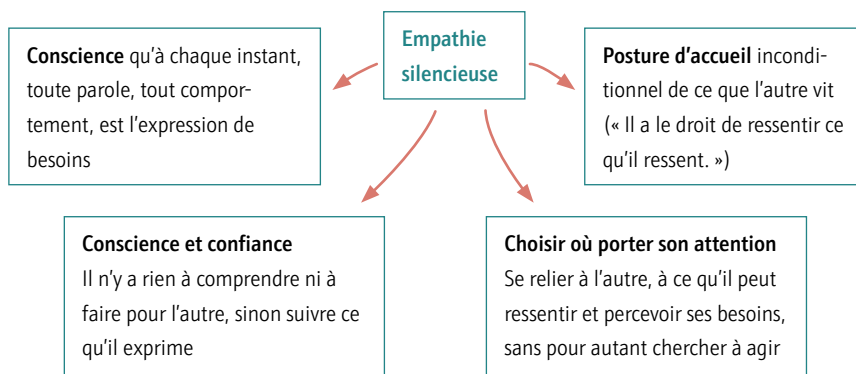
Et, surtout, savoir que l'on va reformuler amène à porter réellement son attention sur ce que l'autre dit et donc à l'écouter vraiment : est-ce que j'écoute pour écouter ou est-ce que j'écoute pour répondre ?

Point de vigilance

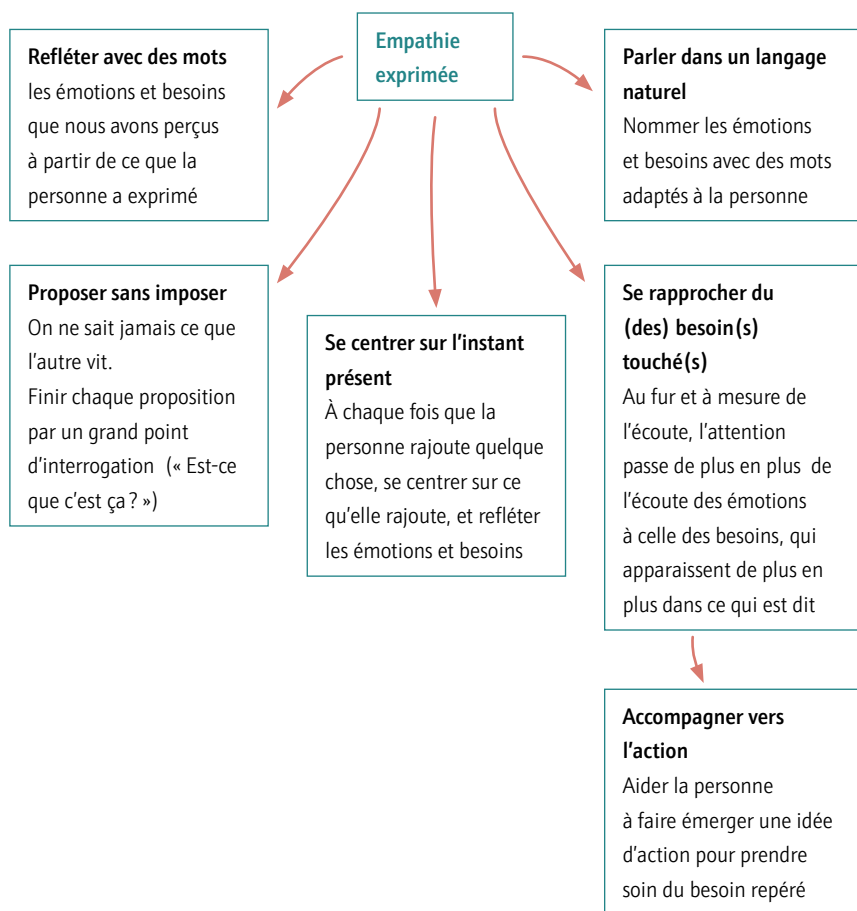
Autant une réelle présence dans l'écoute, avec des reformulations choisies, est au service de la qualité de la relation, autant une reformulation systématique dessert la relation. Il y a donc un choix conscient à faire avant de s'engager dans une reformulation.

L'empathie. Écouter vraiment permet de nourrir une relation de qualité en s'assurant d'avoir bien compris le propos de son interlocuteur. L'écoute empathique avec la CNV va plus loin. En se rappelant que toute personne, quoi qu'elle dise ou fasse, est à chaque instant en train de tenter de prendre soin d'un besoin, il s'agit de porter son attention au-delà des mots pour rejoindre l'autre dans ce qu'il vit d'important.

Empathie silencieuse. On l'a dit, l'essentiel est dans l'invisible. Dans un premier temps, il s'agit d'être pleinement présent à la personne qu'on écoute, en silence. Il s'agit de se relier à elle, à ce qu'elle peut ressentir, et de percevoir ses besoins, sans pour autant chercher à agir.



Empathie exprimée. Après avoir pris un temps d'empathie silencieuse pour accueillir ce que la personne a partagé, il est possible de **refléter avec des mots** ce que l'on a perçu de son ressenti ou de ses besoins. Quand elle partage une situation inconfortable, l'étape suivante peut être de **l'accompagner vers une action** pour prendre soin des besoins identifiés.



Peut-être que tout cela vous parle, que vous en voyez le sens et que vous le pratiquez déjà. Ou peut-être qu'il vous paraît difficile d'imaginer vivre cette posture empathique. Nous avons conscience que cela peut être déstabilisant car, pour la plupart d'entre nous, un tel comportement est loin de nos habitudes :

nous n'avons peut-être jamais fait l'expérience d'être écoutés comme cela quand nous étions enfant et élève ; nous vivons rarement cette forme d'écoute dans nos relations sociales, dans les établissements scolaires, tout comme dans la société ; et nous n'y avons pas, ou très peu, été sensibilisés dans le cadre de nos formations professionnelles.

Peut-être qu'en tant qu'enseignant vous vous dites : « On n'est pas là pour écouter les histoires des élèves, ce n'est pas notre travail, on n'est pas des psychologues. » Effectivement, l'organisation des établissements scolaires (en tout cas dans le secondaire) favorise une culture où il y a d'un côté l'enseignant qui enseigne sa matière et qui s'adresse à l'élève, d'un autre la vie scolaire qui s'occupe de la relation avec le jeune et du respect du cadre, et enfin le psychologue qui s'occupe des problèmes humains. Mais l'élève est avant tout un être humain que l'on ne peut séparer en plusieurs parties, indépendantes les unes des autres. Quand tout son espace intérieur est occupé par des soucis ou des émotions, il y a peu d'espace pour les apprentissages. Savoir accueillir la parole de l'élève, ce n'est pas être psychologue, c'est être pédagogue.

Privilégier « la relation avant l'éducation », c'est se donner les moyens de favoriser la disponibilité pour apprendre. C'est aussi contribuer à l'éducation du jeune citoyen. Tout ce qui n'est pas exprimé avec des mots va s'exprimer autrement : par de la démotivation – voire du décrochage scolaire –, par de la violence envers soi (addictions, dépression, etc.) ou envers les autres (harcèlement, violences physiques, etc.). L'écoute empathique des élèves participe à la prévention des violences, envers les autres et envers eux-mêmes, ainsi qu'à celle du décrochage scolaire.

Repérer les habitudes dans l'écoute

Quand quelqu'un nous parle et que nous l'écoutons, certaines de nos réponses habituelles, qui partent de très bonnes intentions, peuvent avoir un impact différent de celui attendu. Les réactions qu'elles suscitent sont parfois désagréables à recevoir. Lorsqu'elles sont visibles, qu'elles soient verbales ou non verbales, cela nous permet de voir l'impact de notre réponse. Certaines réactions, comme la fermeture ou la perte de confiance, ne sont pas directement visibles mais leurs conséquences sont d'autant plus durables qu'on ne les soupçonne pas. Repérer ces habitudes et leurs conséquences est donc fondamental pour préserver la confiance et l'envie de coopérer.

TÉMOIGNAGE



KARINE

Karine est enseignante en école maternelle. Depuis 3 mois, elle suit une journée de formation mensuelle à la CNV avec l'équipe de son école.

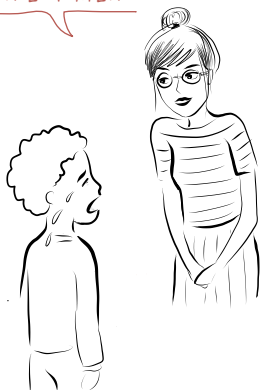
Récemment, pendant la récréation, un enfant est arrivé en pleurant. Il venait de trébucher.



EXTRAIT

Avant la formation, j'aurais cherché à le rassurer.

CE N'EST RIEN



Et il aurait probablement pleuré encore plus fort.

La CNV m'a permis d'adopter une autre approche...

TU AS MAL ?



T'INQUIÈTE PAS
MAÎTRESSE,
C'EST RIEN

Et il est reparti jouer.

ANALYSE

Cette situation très simple et très courante est vécue par beaucoup d'adultes, que ce soit en situation professionnelle ou en tant que parent ; l'adulte souhaite prendre soin de l'enfant, le rassurer, l'aider à s'apaiser. Or, cette habitude ne fait le plus souvent qu'augmenter la réaction de l'enfant, pour qui « Ce n'est pas rien ». Même s'il ne saigne pas, il a mal ou il a eu peur, il souhaite que ce soit entendu. Pleurer davantage est alors un moyen pour se faire entendre. Souvent, cela engendre ensuite une escalade des deux côtés : l'adulte monte le ton, l'enfant pleure encore plus. En accueillant ce que l'enfant vit, avec quelques mots : « Tu as mal ? » ou « Tu as eu peur ? », il pleure souvent très fort pendant quelques secondes pour évacuer toute son émotion, puis il repart jouer sans rien demander de plus.

La différence dans une même situation entre la tension qui s'amplifie – quand le ressenti n'est pas accueilli – ou qui s'apaise – dès qu'il y a l'accueil de ce qui se vit – est impressionnante. C'est toute la puissance de l'écoute empathique. Tout être humain, quels que soient son âge ou sa fonction, aspire à être entendu dans ce qu'il vit. C'est particulièrement flagrant avec les enfants de moins de 6 ans, dont le cerveau n'est pas encore assez développé pour leur permettre d'accueillir pleinement et de réguler leurs émotions ; le soutien de l'adulte qui va nommer l'émotion est essentiel pour leur permettre de s'apaiser. Quant aux adolescents et aux adultes, ils peuvent être réticents, voire hostiles, à entendre énoncer leurs émotions ; parfois, il est moins intrusif de nommer directement leurs besoins.

PREMIERS PAS VERS LA PRATIQUE

Mettez-vous quelques instants dans la peau d'un enfant de primaire qui n'a pas réussi à trouver quelqu'un avec qui jouer. Il se sent tout seul à la récréation, il va voir l'adulte qui surveille la récréation et lui dit : « Personne ne veut jouer avec moi. » L'adulte peut lui répondre de différentes manières.

Observez comment vous vivriez ces différentes réponses en vous mettant à la place de l'enfant : que ressentez-vous ? Est-ce que cela crée plutôt de l'ouverture ou de la fermeture dans la relation avec l'adulte ? Comment avez-vous envie de réagir ?

Habitude	Parole de l'adulte	Vos ressentis et réactions (en vous imaginant à la place de l'enfant)
Consoler, rassurer	« Oh mon pauvre, c'est vraiment pas de chance, t'inquiète pas, ça va passer. »	
Dramatiser	« Tu vas vraiment finir tout seul. »	
Juger la personne qui parle, culpabiliser	« Si tu étais plus gentil en classe, peut-être que ça serait différent dans la cour de récré. »	
Juger les autres personnes	« Ils sont vraiment égoïstes, c'est vraiment chacun pour soi, il n'y en a pas un pour racheter l'autre. »	
Minimiser	« Ce n'est rien, ça arrive à tout le monde de se retrouver tout seul parfois. »	
Empathie pour le tiers absent	« J'imagine que les autres ont de bonnes raisons de te dire non. »	
Expliquer son problème à l'autre	« Tu as toujours des problèmes quand il s'agit d'entrer en relation avec les autres. »	
Ramener à soi	« Tu sais, c'est comme moi, quand j'étais en CP, j'étais souvent seul à la récré... »	
Interroger, questionner	« Comment tu t'y prends ? À combien d'enfants as-tu demandé ?... »	
Conseiller	« Tu devrais les inviter à un goûter chez toi. »	
Clore, passer à autre chose	« Bon, de toute manière, c'est l'heure de retourner en classe, allez hop ! »	

Quelle pourrait être une réponse empathique ?

Partie invisible, en silence

- Être complètement avec l'enfant.
- Se rappeler qu'il a le droit de ressentir ce qu'il ressent.
- Se relier à lui : quelle est son émotion ? Observer les mots qui nous viennent (triste ? Contrarié ? Découragé ?).
- Envisager de quoi cela parle d'important pour lui (jouer ? Être en relation ? Peut-être autre chose ?), avec la conscience, qu'à cet instant, on ne peut pas connaître son besoin ; on ne le saura qu'en échangeant avec lui.

Partie visible, en paroles

- Reformuler (« Personne ne veut jouer avec toi ? »).
- Proposer une émotion perçue à travers ses mots (« Tu es en colère ? »).
- Se centrer sur ce qu'il répond et se relier aux émotions et besoins derrière ses mots. Le lui proposer d'une manière interrogative car on ne sait pas pour lui.
- On tente pas à pas de s'approcher de ce qui est touché chez lui.
- S'il répond : « Oui, j'en ai marre. Je m'ennuie », l'écoute empathique peut être : « Tu en as marre ? (émotion) et tu voudrais t'amuser, en tout cas faire quelque chose qui t'intéresse pendant la récréation (besoin) ? »
- Quand on propose un besoin, c'est important de le nommer en positif : ce que la personne aimerait vivre et qu'elle ne vit pas dans la situation.
- Et à nouveau se centrer sur la réponse.

Nous avons proposé un exemple avec un enfant. On retrouve ces habitudes dans la manière d'écouter, quelle que soit la relation. Vous pouvez penser à d'autres situations, avec les adultes qui vous entourent (collègues, parents, etc.).

L'essentiel est de devenir observateur, de soi-même et des autres, et de repérer ce qui crée de l'ouverture, du bien-être, ou de la fermeture, de la crispation.

La première étape est de prendre conscience de ces habitudes et de leurs conséquences quand on les reçoit.

Quand je parle à des amis ou des collègues d'une difficulté que je rencontre, j'observe ce que je ressens selon leur réponse.



Je repère les réponses qui me sont agréables et suscitent chez moi de l'ouverture.



Je repère les réponses qui me sont désagréables et suscitent chez moi de la réaction ou de la fermeture.



J'imagine ce que j'aurais aimé recevoir comme réponse à la place de celle que j'ai eue.

Une deuxième étape est de commencer à s'observer soi-même puis de reprendre les situations à froid.

Quand c'est moi qui écoute, j'observe le type de réponses que j'ai tendance à formuler et les réactions qui en découlent.



Si j'ai eu une réponse empathique qui a permis de créer de l'ouverture et de la confiance dans la relation, je peux m'en réjouir.



Je repense, à froid, à une situation où j'ai répondu d'une manière correspondant à l'une de ces habitudes d'écoute, et je m'exerce au processus empathique.



Quelle est l'émotion que je perçois derrière ses mots ?



Quel besoin cette émotion semble-t-elle révéler ?