

Les situations d'entretien analysées par une CPE de collègue

Une mise en mots pour une mise en route

À la croisée des chemins de la communauté éducative, le CPE est régulièrement amené à assurer des entretiens. Comment faire pour qu'ils soient productifs ? Quelles conditions respecter pour que la rencontre permette une "(re)mise en route" sur le parcours de la scolarité, mais aussi de la construction de soi ? Des mots pour dire aux mots pour faire, c'est bien un cheminement, dont l'entretien jalonne la progression, qui se construit grâce à la communication.

Collège Jules-Ferry, Montaigu [44]

Propos recueillis par D. Grégoire auprès de M. Izougarhane, CPE

Myrïam Izougarhane est conseillère principale d'éducation (CPE) au collège de Montaigu. La population scolaire est celle d'un établissement semi-rural vendéen classique. À la question de savoir ce qui peut permettre qu'un entretien soit efficace, cette CPE répond en guise de préambule par ce qu'il n'est pas. Il n'existe pas de recettes toutes faites, comme en proposent certains ouvrages qui associent, avec systématisme, telle figure de cas avec telle solution. Et ce pour la simple et bonne raison qu'il n'existe pas deux "cas" semblables. Toute la richesse, mais aussi la complexité, d'un entretien réside dans le fait que les individus sont uniques. Réussir un entretien, c'est tenter de prendre en compte au mieux ces particularités pour débloquer une situation difficile. Chacun, élève ou parent, a une personnalité, un parcours de vie, une relation à l'école, un environnement familial, social, culturel... spécifiques. Ceci dit, certaines conditions peuvent permettre à un entretien d'être plus efficace, et donc productif. Quelles sont-elles ?

Question de lieu

Les facteurs matériels ne sont pas à négliger. À commencer par le lieu dans lequel se déroule l'entretien. Le bureau de cette CPE distingue nettement deux espaces. D'un côté, un bureau traditionnel qui place les interlo-

uteurs en position frontale, avec d'un côté la CPE et de l'autre celui qu'elle reçoit. Cette configuration connote d'emblée un rapport hiérarchique. Le chef d'entreprise, le responsable de service ou le professeur reçoivent derrière leur bureau. L'autre espace a pour centre une table ronde autour de laquelle sont installées des chaises. L'espace y est plus convivial. La CPE choisit sciemment l'un ou l'autre de ces espaces pour ses entretiens. Le premier est réservé pour des situations de rappel à la loi, des rencontres où il lui est nécessaire, dans un premier temps, d'instaurer un rapport d'autorité, ce qui n'empêche pas ensuite de passer à autre chose. Le second lieu est utilisé lorsqu'elle cherche à établir immédiatement une relation de confiance : autour d'une table, on discute ensemble d'une situation pour laquelle chacun donne son point de vue. Le lieu conditionne des formes différentes de parole : au bureau, la CPE garde la main, à la table, la parole se partage et passe de main en main.

Des précautions simples pour ne pas casser le fil ténu de la communication

D'autres précautions d'ordre matériel sont importantes pour ne pas interrompre ou fragiliser une communication souvent suffisamment délicate à établir. Ainsi, Myriam Izougarhane veille à ne pas répondre au téléphone et ne prend pas de notes lorsqu'elle assure

seule la conduite d'un entretien. Elle note par écrit les éléments importants après la rencontre. Il est important d'être entièrement disponible et de ne pas donner le sentiment d'une écoute par intermittence, dans une communication dont le fil est ténu. Ces aspects très concrets traduisent la volonté d'instaurer un climat propice à la parole et à l'écoute, dans une situation qui doit rester maîtrisée au mieux par celui qui mène l'entretien. De la même manière, tout doit être mis en œuvre pour éviter la dispersion et l'égarément de la parole. Les digressions sont parfois nécessaires, mais il est essentiel de ne pas perdre le fil d'un entretien. Ainsi, avant chaque rendez-vous, la CPE prend un rapide temps pour faire le point : où en est-on ? où veut-on aller ? quels sont les freins et les leviers ? C'est important pour éviter ces entretiens où les uns et les autres parlent, souvent beaucoup, et de choses pas inintéressantes en soi, mais qui ne débouchent sur rien de concret. Les parenthèses et les digressions permettent souvent de mieux comprendre une situation complexe, mais le but de l'entretien est de transformer la parole en actes concrets qui pourront dénouer une situation problématique. Faire un état des lieux est alors nécessaire et il faut être au clair sur la situation en question, et ne pas l'oublier en cours de route. Ce qui n'est pas toujours si facile face à certaines situations douloureuses...

Ne pas dire pour l'autre, mais l'aider à formuler lui-même

Un point de départ, un point d'arrivée (même provisoire), une série d'obstacles à franchir et donc de moyens à trouver pour les contourner ou les faire tomber : la métaphore du chemin reviendra souvent dans les propos de Myriam Izougarhane. Si cette image est claire pour celui qui mène l'entretien, c'est rarement le cas pour l'élève concerné. Et c'est là sans doute le point capital sur lequel il faut jouer pour que le dialogue soit efficace. Car l'essentiel réside dans la prise de conscience chez l'élève de ce chemin possible, des obstacles et des solutions pour les franchir. Mener un entretien, ce n'est pas dire à la place de l'autre, mais lui permettre de prendre conscience du chemin à parcourir, aussi chaotique soit-il, et de formuler lui-même les moyens d'avancer. C'est par des formules interrogatives, non par des assertions, voire des injonctions, qu'on amène l'autre à cette prise de conscience. La CPE illustre ses propos par la situation qu'elle a dû gérer le jour même. Une bagarre entre filles, dans la cour : coups, insultes, hurlements, pleurs... Les belligérantes arrivent dans son bureau, en pleine crise. Impossible d'entamer le dialogue dans un tel état, il faut d'abord calmer les esprits. La CPE prend ensuite en entretien celle qui semble la plus en mesure de dialoguer. Quel est le but d'un tel entretien ? Outre le rappel de la loi, il s'agit avant tout de dénouer la situa-

tion conflictuelle. Comment ? D'abord en posant des mots sur la situation, pour dépasser les affects bruts et informes. La mise en mots est déjà une première forme de prise de conscience qui permet aussi à la CPE de comprendre ce qui s'est passé. En l'occurrence, une affaire de garçon : l'amoureux officiel de l'une inonde l'autre de textos enflammés. C'est la seconde que reçoit la CPE, dans un premier temps. L'entretien prend la forme d'un questionnement : que pense-t-elle de l'attitude de ce garçon ? et de la sienne ? qui est responsable, dans ce problème ? à quel titre ? comment peut-on le résoudre ? Dans une situation conflictuelle, les responsabilités sont souvent partagées, à des degrés variés. Chacun peut agir pour contribuer à sa résolution. La jeune fille affirme souffrir de ces messages répétés, et pourtant ne fait rien pour y mettre un terme. Qui ne dit mot consent, et ces textos sont aussi une satisfaction pour l'ego... La CPE ne va pas formuler elle-même ce constat, mais amener la jeune fille à s'en rendre compte et le dire elle-même.

L'entretien : ni interrogatoire, ni cour martiale...

Cet exemple illustre bien la posture adoptée par le professionnel au cours de l'entretien. Celle-ci est capitale et conditionne la manière dont il va se dérouler. "Mener, diriger, conduire..." un entretien : autant de verbes qui mettent en relief le rôle moteur de celui qui guide la rencontre. Mais Myriam Izougarhane insiste sur l'inversion de ce précepte pour la réussite d'un entretien : il faut laisser aux gens la primeur de leur parole et ne pas se positionner soi-même comme un donneur de leçons. C'est aussi vrai avec des élèves qu'avec des parents. Ces derniers arrivent au collège dans une position d'infériorité souvent profondément ancrée dans leur propre vécu scolaire. Pour eux, le mot "entretien" est souvent synonyme d'interrogatoire ou de cour martiale. L'expérience montre que nombre d'entre eux se transforment, physiquement, au moment des rencontres : ils s'infantilisent dans une situation qu'ils vivent comme infantilisante. Certains peuvent même boire pour se donner du courage. Parfois, ils attendent tout du professionnel et ne disent pas un mot, se contentant d'attendre avec fatalisme la sanction. D'autres se défendent avec agressivité. Bref, autant d'exemples qui montrent que les conditions initiales ne sont pas toujours réunies pour que l'entretien se déroule bien et aboutisse. Comment se donner alors des chances de réussir là où l'on échoue le plus souvent ? En rappelant que l'éducateur premier, c'est le parent, avec toute la grandeur de ce rôle et pas seulement la responsabilité. Ainsi, au début d'un entretien, un père est resté muet et passif, persuadé que, parce qu'il avait lui-même été orienté, il y a quelques années, en classe préprofessionnelle de niveau (CPPN), classes connotées négativement, il ne pouvait aider son enfant.

La première étape, qui a déclenché un changement radical d'attitude, a été de lui redonner confiance en lui et en son pouvoir d'action. Chaque parent connaît bien l'enfant, son parcours et les difficultés qu'il a pu rencontrer. L'entretien consiste à partager ces connaissances différentes pour mieux cerner, ensemble, la complexité de ce jeune individu, et élaborer conjointement une procédure pour lui permettre d'avancer au mieux sur son chemin scolaire. On n'est pas dans un rapport de supériorité, mais dans une relation d'égalité et de respect mutuel.

Parler pour agir

Si le sentiment d'être "considéré" est une des conditions sine qua non de l'efficacité d'un entretien, la juste articulation entre les actes et la parole en est une autre. Élèves comme parents sont souvent persuadés que ce qu'ils perçoivent comme une leçon de morale ne sert à rien. Pour leur prouver que l'entretien relève d'un autre registre, il importe que la parole soit action. À l'issue de chaque entretien, les objectifs sont clairement identifiés, tout comme les modalités pour les atteindre. Par exemple, avec un élève qui cumule les manquements aux règles de l'école – absentéisme, travail non fait, matériel oublié... –, un contrat précis est passé, qui opérationnalise la parole. Le suivi est alors essentiel. Des entretiens réguliers permettent de faire le point ensemble. La première chose est de souligner les progrès réalisés : même si tous les objectifs n'ont pas été atteints, certains ont été remplis. En positivant, on encourage et on montre que la tâche n'est finalement pas si insurmontable que l'élève le pensait a priori. Il a des raisons d'avoir confiance en lui, les faits le prouvent. Cette confiance en soi et en ses capacités d'agir est souvent lourdement atteinte chez des jeunes ou des parents qui ne perçoivent l'itinéraire parcouru que comme un cumul d'échecs. De la même manière, pour ce qui n'a pas été réalisé, il ne suffit pas de sermonner. Là encore, il faut faire en sorte de transformer la parole en actes et en faits. Tu arrives encore très souvent en retard ; pourquoi ? quelles sont les raisons qui expliquent ton retard ? comment transformer la situation pour te permettre d'être à l'heure ? C'est cela l'objectif d'un entretien : ni jugement péremptoire d'une sanction prise d'avance, ni injonction condescendante ; il consiste à mettre en œuvre, ensemble, concrètement, les moyens de transformer une situation non satisfaisante.

Question de balles et de trajectoires

Diplomatie, pédagogie, certes ; démagogie, pas question ! Si l'entretien ne peut être performant que dans la mesure où l'individu se sent respecté et considéré, l'efficacité est également liée à son implication. Le travail de celui qui guide l'entretien est alors de le responsabiliser. On dépasse le cadre strictement scolaire pour entrer dans le domaine de la construction

personnelle de l'individu, note Myriam Izougarhane. Souvent, lors des premières rencontres, les élèves ou les parents attendent tout de leur interlocuteur, et au-delà de l'école, ils demandent qu'on fasse le travail à leur place : régler un différend avec un camarade ou un enseignant, mettre un enfant au travail, l'empêcher de faire des bêtises... La première chose à faire est alors de mettre clairement les cartes sur la table. Il n'est ni possible ni souhaitable de résoudre entièrement les difficultés à la place des acteurs concernés. Les choses changeront si l'élève, l'enseignant ou le parent, a la volonté de les faire changer. Le professionnel est là pour lui en donner les moyens, pour l'accompagner dans une action qui est et restera la sienne. Cet accompagnement peut être progressif. Avec les adolescents, la CPE utilise souvent des images très concrètes : dans un premier temps, leur dit-elle, je suis derrière toi et je te pousse, mais bientôt, je serai à côté de toi et tu avanceras seul. Autre image : la vie d'élève est comme une balle de tennis dans un couloir. Si la balle avance en se cognant dans un mur puis dans l'autre, en zigzag, elle avance moins vite et avec une déperdition d'énergie bien plus grande que si elle progresse en ligne droite. Le professionnel peut donner des moyens pour contrôler une trajectoire, mais l'énergie motrice ne dépendra jamais que de l'élève. Pour filer la métaphore, disons que, dans un entretien, il faut être en mesure de renvoyer la balle dans le camp de l'autre. Il est nécessaire d'entendre les plaintes, les demandes, les récriminations, mais il faut aussi savoir les dépasser pour remettre la balle dans les mains du lanceur. Ainsi dans notre exemple initial, l'objectif des entretiens individuels va être d'aider les protagonistes de ce trio – les filles avaient bien vite omis le garçon dans cette affaire... – à résoudre eux-mêmes le problème. La sanction peut être une étape nécessaire, mais en aucun cas suffisante pour y parvenir. Ce seront les actes des différents concernés qui feront avancer la situation et, dans cette mise en route, le professionnel contribue, bien sûr, à la déclencher autant qu'à la faciliter et l'accompagner.

La communication, toujours...

Ce n'est pas parce que l'entretien est individuel que tout ce que s'y dit et s'y décide doit obligatoirement rester entre les murs. La transparence, dans cet élargissement de l'information, est la condition pour que personne n'ait le sentiment d'une quelconque trahison. L'efficacité des décisions prises au cours de l'entretien tient souvent à cette mise en réseau. Certains entretiens sont d'ailleurs volontairement élargis. Lorsque l'objectif est d'engager une relation contractualisée avec l'institution, la présence de différents membres de la communauté apporte un poids supplémentaire à la parole donnée. Cette mise en réseau passe également par l'écrit. Chaque incident est, par exemple, notifié dans un rapport. Une rubrique a volontairement été rajoutée pour définir les personnes

qui seront informées... Cela oblige, note la CPE, à se poser la question de la circulation de l'information. Ce n'est pas parce que tout n'est pas à garder au secret que tout doit être divulgué à tout le monde. Une fois encore, c'est la relation de confiance qui est en jeu ; le tout est d'explicitier les choses de manière concertée. Le fait de garder des traces permet de gagner du temps au cours des entretiens qui vont suivre. À l'issue des entretiens importants, les éléments-clefs qui demanderont un suivi ultérieur sont consignés. Ces traces écrites constituent la mémoire du parcours de l'élève. Elles permettent d'éviter ces entretiens qui laissent le désagréable goût d'un éternel recommencement. Pour cela, la communication interne, entre les professionnels de l'école, est capitale. Lorsqu'elle accueille les nouveaux assistants d'éducation, la CPE leur explique que leur devoir est de tout voir et de tout entendre, qu'ils n'ont pas le droit de détourner la tête lorsqu'une situation se révèle inconfortable et dérangeante. Qui acceptera d'affronter la réalité de ces enfants, aussi délicate soit-elle, si l'école ne le fait pas ? Fort de ces différentes informations, celui qui mène un entretien gagne en efficacité dans l'aide qu'il peut mettre en place avec l'élève ou le parent.

Celui qui guide l'entretien est là pour aider l'élève dans son cheminement et dans l'élaboration des solutions.

Maintenir un précieux dialogue

Évaluer le taux d'efficacité d'un entretien est évidemment difficile. Tellement de facteurs entrent en jeu... L'école, seule, ne peut pas tout résoudre, et le travail avec l'humain n'est pas une science exacte. À l'inverse, ce qu'on a pu d'emblée considérer comme un échec porte parfois ses fruits, après un temps de maturation parfois très long. Il faut savoir interrompre un entretien, note la CPE, plutôt que de s'acharner quand une situation s'enlise. Certains cas demandent du temps, un suivi régulier, et donc des entretiens répétés. Certains adolescents, déjà abîmés par la vie, sont rompus à ces situations d'entretien – avec les éducateurs, les juges, les assistants sociaux, les professionnels de l'école. Ils en connaissent les ficelles et sont parfois sans illusion. Pourtant, il est capital de maintenir le dialogue. Ce sont des plaies ouvertes. Parfois, ils acceptent de laisser

l'autre voir la plaie, souvent ils se hérissent et la cachent. L'un de ces jeunes, suivi par Myriam Izougarhane, souvent rétif et fermé lors des entretiens, a pu aussi venir de son plein gré dans son bureau et lui livrer quelques éléments-clefs de sa vie. Une autre élève difficile a rappelé un jour à son ancienne CPE ce qu'elle lui avait dit, mot pour mot, cinq années auparavant. Et ces mots-là, dont la conseillère d'éducation n'avait pas mesuré sur l'heure la portée, avaient contribué à faire de la jeune fille ce qu'elle est aujourd'hui. Une autre, qui faisait de la musique dans un club du collège, a un jour intercepté sa CPE. Elle l'a fait asseoir sur une chaise avec l'ordre de ne rien dire. Puis le groupe a joué l'une de ses productions, un morceau de slam qui parlait d'elle et du rôle qu'elle avait eu pour aider ces adolescents en difficulté. Autant de traces qui font chaud au cœur et qui montrent que l'action menée n'est pas toujours aussi inutile qu'on a pu en avoir parfois l'impression sur le moment...

L'art et la manière d'appeler un chat un chat

En conclusion, pour qu'un entretien soit efficace, rien n'est à négliger. Ce qui demande une préparation minimale et le respect de facteurs concrets qui permettent de se rendre disponible à l'autre, en sachant soi-même où l'on souhaite aller. La mise en confiance passe par le respect qui donne à l'autre la considération qui lui est due. À partir de là, inutile de louvoyer : la langue de bois est le meilleur moyen de rendre inefficace un entretien, de discréditer la parole, et au-delà, l'institution. Certaines actions – de l'identification du problème aux mesures pour le résoudre – doivent être accomplies par celui qui est concerné. Celui qui guide l'entretien est là pour l'aider dans son cheminement et dans l'élaboration des solutions qui mettent souvent en jeu différents membres de la communauté éducative. Il est également là pour faire en sorte que l'entretien débouche sur des résultats, ce qui nécessite d'éviter certains écueils : entretien trop long, dilution dans un verbe creux, absence de décisions concrètes ou d'évaluation de ce qui a été décidé... Ce qui signifie que la communication doit être aussi transparente sur le plan externe qu'interne. L'un des aspects essentiels, conclut Myriam Izougarhane, est d'instaurer un mode relationnel fondé sur le respect. Ni démagogique ni laxiste, ce respect exigeant est la condition d'une relation de confiance. Une analyse que confirment les faits : notre entretien sera régulièrement ponctué de coups frappés à la porte. Des collégiens entrent, sans toujours de raison particulière, puis repartent en voyant leur CPE occupée. Ils repasseront plus tard. Dans ce bureau, on vient s'entretenir avec la CPE dans bien d'autres situations que dans le cadre d'une "convocation". On convoque quelqu'un, on s'entretient avec lui. Nuance. □