

Communication et gestion des conflits

La mission du référent repose pour beaucoup sur la communication. Aussi doit-il en maîtriser les fondements principaux. Voyons quelques principes généraux de l'art de bien communiquer.

On n'insistera jamais assez sur la nécessité de débiter une communication chaleureusement : c'est se rendre maître d'elle sans problèmes dans bien des cas. Un interlocuteur doit toujours être mis à l'aise et les propos doivent toujours être clairs pour ne pas créer de malentendu. Le vocabulaire, les idées seront toujours adaptés à l'éducation, au milieu de l'interlocuteur. À l'amorce de tout échange, il faut s'assurer que l'autre sache bien de quoi l'on parle et donc bien définir l'objet précis de la rencontre. Tout au long d'un entretien, il faut veiller à être attentif aux réactions de l'auditeur et savoir que les gens réfléchissent et analysent aussi à des vitesses différentes qu'il s'agit de respecter. Il est un travers qui peut causer beaucoup de gêne dans des échanges : c'est la tendance que l'on peut avoir à anticiper le propos de l'autre en essayant par exemple de deviner la fin d'une phrase ou en répondant à une question avant qu'elle ne soit entièrement posée. Par ailleurs, on ne saute pas d'un sujet à l'autre. Dans ses propos, on évite de généraliser et de critiquer, d'afficher de l'indifférence aux paroles de l'autre, de raconter sa vie ou d'imposer son point de vue. On évite aussi de donner des conseils qui ne sont pas demandés. On ne communique pas en ayant une autre occupation et on veillera à parler de manière audible tout en s'attachant à toujours dévisager son interlocuteur. Enfin, on ne contredit pas l'autre en permanence, on le laisse exprimer ses arguments jusqu'au bout. Dernier conseil enfin, il faut toujours se rappeler que le temps des autres est précieux.

BIEN DIALOGUER, c'est

- écouter et montrer de l'intérêt
- accepter les propos de l'autre s'ils sont justes et ne pas dénigrer les autres mais les discuter
- vouloir aboutir à quelque chose avec lui, ce qui suppose de ne pas considérer ce que l'on dit comme vérité inaltérable
- s'exprimer avec vérité donc sans préjugés
- ne pas se lancer dans de longs monologues
- ne parler que du sujet et ne pas faire de digressions
- ne pas chercher à convaincre, l'essentiel étant de faire réfléchir l'autre
- se rappeler sans cesse que dialoguer n'est pas à confondre avec une joute verbale et qu'il y a ici ni gagnant, ni perdant.

L'ÉCOUTE ACTIVE, c'est

Celle qui propose aussi des relances.

Quand on reformule ce que l'autre dit : « Attendez, si j'ai bien compris ce que vous venez de dire, vous pensez que... »

Quand on demande une explication : « Pourriez-vous m'expliquer pourquoi vous dites cela... Pourriez-vous préciser ce que vous venez de dire... ? »

Quand on invite l'autre à une reformulation de ses propos : « Pourriez-vous me redire ce que vous venez de dire, j'ai peur de ne pas avoir bien compris... ? »

Extrait de J.-M. Louis et F. Ramond, *Scolariser l'élève handicapé*, Paris, Dunod. 2006.

QUELQUES PRINCIPES DE NÉGOCIATIONS

Le référent n'a pas non plus à jouer un rôle de négociateur à proprement parler. Dans la phase d'élaboration du projet personnalisé de scolarisation, la négociation avec la famille relève de la maison départementale des personnes handicapées, que ce soit au niveau de l'équipe pluridisciplinaire ou de la commission des droits et de l'autonomie. Pour ce qui est de la mise en œuvre de ce projet, si des éléments sont à négocier avec la famille, c'est avant tout du ressort de l'équipe pédagogique et du directeur d'école, voire de l'inspecteur de l'Éducation nationale, représentant à ce stade de l'institution. Il est un seul cas particulier où se profile une mission de négociation, c'est en amont quand, à la demande des enseignants, se pose la question de l'opportunité de la saisine de la MDPH par la famille qui a priori ne partage pas cette option (« En cas de divergence d'appréciation entre une équipe enseignante et une famille sur la nécessité d'une telle saisine, il aide à la recherche de la solution la plus appropriée à la situation de l'élève »).

Cela étant, dans la mesure où il a une mission d'aide et d'accompagnement des familles, des enseignants, il peut être associé à une telle étape sans pour autant en être l'acteur central. Il peut être ici ou là le facilitateur d'une négociation. C'est la raison pour laquelle il est important pour le référent de connaître les données du principe de négociation. Abordons quelques considérations générales sur la question. Négocier n'est pas chercher une solution à l'amiable ni entrer dans une logique de perdant gagnant. C'est avant tout transformer un conflit, mais aussi dans une moindre mesure un désaccord en une rencontre créative, aboutissant à la meilleure solution possible pour celui qui est l'enjeu central et essentiel à savoir l'élève handicapé. Une des conditions majeures pour la réussite d'une négociation est la maîtrise des émotions. Pour cela, il est important d'être lucide sur soi et de savoir identifier ce que l'on ressent lors de la mise en place de la négociation. Est-on angoissé, sent-on en soi de l'agressivité, la peur de ne pas être à la hauteur... Une respiration profonde, quelques attitudes de relaxation peuvent aider à dépasser ces ressentis ou tout au moins à les mettre au second plan. On s'attachera ensuite à identifier ce que l'autre ressent, ce qu'il peut éprouver car lui aussi, qu'il soit parent d'enfant handicapé ou enseignant, est porteur d'émotions.

Ce point est important car ce sont souvent les émotions qui livrent le message implicite qui, au-delà des mots prononcés, existe dans toute communication et qui peut permettre de percevoir et de comprendre ce qu'est la vraie réalité vécue de l'autre.

Quand une tension est perceptible, on peut s'attacher à détendre l'atmosphère par des propos conviviaux ou banals ou, si elle est trop forte, carrément parler du malaise ressenti et partagé. Ce peut être l'amorce de l'identification du problème posé dans la mesure où chacun, parlant de ce qu'il ressent, va exposer ses craintes, ses inquiétudes, ce qui le dérange.

La maîtrise des émotions doit permettre de vivre une autre donnée importante inhérente à toute bonne négociation : c'est la neutralité. Ce terme doit être entendu dans une double acception. La neutralité affective d'abord qui doit faire en sorte que les émotions n'interfèrent pas mais aussi la neutralité fonctionnelle qui est de rigueur dans la fonction de référent et dans son statut de fonctionnaire. Seules sa connaissance des textes officiels, du domaine du handicap et son expérience professionnelle doivent nourrir les interventions du référent, dans un discours où ne doivent pas s'immiscer des avis subjectifs, des conseils privés, voire des idées personnelles ou des convictions qu'elles soient idéologiques ou autres. Le référent, qui est l'interlocuteur privilégié des familles, qui les écoute dans leur histoire, leurs projets, doit se rappeler sans cesse que l'empathie, qui en soi est nécessaire pour bien comprendre l'autre et ajouter une touche humaine à la relation, diffère de la connivence en ce qu'elle est un sentiment objectif qui à la différence de celle-ci n'engage pas, ne compromet pas. La connivence relève plus du partage d'émotions voire de convictions que d'autre chose : elle est une entrave à la neutralité qui sied à celui qui représente une institution et surtout aussi l'intérêt d'un tiers, en l'occurrence ici l'élève handicapé. La neutralité se construit sur l'objectivité des faits résultant de rapports, d'analyses, d'observations de personnes compétentes et sur la référence aux textes officiels, et non sur des propos libres, des affirmations non fondées. La neutralité est ce qui permet aussi de ne pas tomber dans les travers fréquents que peut appeler toute négociation : la manipulation ou la séduction, qui ne peuvent à plus ou moins long terme que conduire à compliquer voire faire échouer les choses, d'autant plus qu'elles témoignent d'un manque de considération de l'interlocuteur. Or l'estime et le respect de l'autre, au-delà des points de divergence qui peuvent nous opposer à lui, restent le terreau d'une bonne négociation.

COMMENT BIEN NÉGOCIER

La négociation qui souvent suit un conflit prend le dialogue pour cadre. Celui-ci, évitant de se focaliser sur la recherche immédiate d'une solution doit s'articuler autour des temps suivants :

- On définit avec l'interlocuteur clairement le problème qui nous oppose. Cela veut dire identifier besoins, désirs, peurs, représentations... de chacun. On se gardera de porter tout jugement sur les propos dits.
- Chacun énonce toutes les solutions qu'il serait selon lui possible d'envisager. C'est un temps partagé de créativité où là encore on n'écarte aucune proposition, on ne commente pas, on ne critique pas. On peut même en prendre note pour ne rien oublier.
- On reprend alors toutes les solutions une à une pour évaluer leur faisabilité en fonction de la réalité, des cadres réglementaires ou autres. On écarte celles qui ne répondent à aucun de ces critères.
- On choisit une solution. Il faut savoir que si aucune solution n'est satisfaisante à elle seule, on peut s'attacher à en inventer ensemble une en combinant les données de plusieurs solutions partiellement insatisfaisantes. On définit clairement la solution choisie, précisant les rôles et engagement de chacun. On peut même établir un « contrat ».
- On met en oeuvre la solution en déterminant un moment où l'on se retrouvera pour évaluer la mise en place, conforter le choix de la solution ou éventuellement procéder aux réajustements nécessaires.

L'aboutissement de toute négociation est la recherche d'une « troisième voie » entre les souhaits, les contingences des uns et des autres. Elle est en cela un lieu de créativité. Ce qui ne veut nullement dire « fantaisie » mais n'exclut pas l'originalité, l'innovation. Le tout reste dans le cadrage des textes officiels, des prérogatives des uns et des autres d'une part, le respect des intérêts et des besoins de l'élève handicapé d'autre part. Pour trouver une issue novatrice à une situation apparemment bloquée, il importe tout d'abord de ne jamais se focaliser sur les positions des uns et des autres, mais plutôt de bien prendre en considération leurs intérêts avant tout, le but recherché par chacun. On pourra alors s'apercevoir que des positions apparemment différentes, parce qu'elles ne sont pas exemptes d'émotions, de fausses représentations, de projections sur l'autre... masquent en fait des finalités partagées qu'il s'agit d'identifier. Et de réactualiser. Faire redéfinir clairement les intérêts des différentes parties, les énumérer, établir de manière claire ce qui rapproche et ce qui sépare permet plus facilement de trouver des idées pour les faire concorder. « Qu'est ce qu'on pourrait faire pour à la fois... » peut être alors le propos amorçant une phase de recherche créative qui nécessite aussi que soit posé le postulat suivant : ce n'est pas toujours l'autre qui a tort et il peut être aussi source de bonnes idées.

POUR REPÉRER POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES EN MATIÈRE DE NÉGOCIATION
J'entre facilement en relation avec les autres
Je m'attache à toujours garder de bonnes relations avec les autres
Je sais bien me faire comprendre par les autres
J'ai une bonne capacité d'écoute
J'ai peur des conflits et fais tout pour les éviter
Dans une situation conflictuelle je sais apaiser les tensions
Un climat tendu me trouble et me rend agressif ou passif
Je peux rester neutre dans une situation de conflit ou de négociation
Je sais proposer des compromis
J'ai tendance à me ranger aux idées des autres

QUAND SURVIENT LE CONFLIT

Le référent ne manquera pas de se trouver parfois au centre de situations conflictuelles liées soit au dysfonctionnement du processus de scolarisation soit à l'insatisfaction des parents ou de partenaires. À cet égard, il est important de préciser que s'il est, sur le terrain, le représentant de l'Éducation nationale, il n'a pas à assumer la responsabilité du fonctionnement du système éducatif, ce qui reste l'attribution de l'inspecteur d'académie ou des personnels à qui il a donné délégation. Précisons ainsi que pour toute situation problématique ou conflictuelle, le référent s'adressera :

- à l'IEN-ASH pour les questions liées au fonctionnement partenarial ou interinstitutionnel ;
- à l'IEN chargé de la circonscription pour celles liées à la scolarisation dans le premier degré ;
- au chef d'établissement pour celles concernant la scolarisation dans le second degré.

Il est important cependant, du fait de son implication indirecte, que le référent soit au fait des données intrinsèques à une situation de conflit. Celui-ci peut être de divers ordres : il peut tenir à la non-satisfaction de besoins. Et c'est souvent ce type de conflit que va ren-

contrer le référent quand les parents, par exemple, refusent une solution qu'ils estiment en inadéquation avec leurs attentes ou les besoins de leur enfant. C'est rare que le référent se retrouve dans un conflit de valeurs où ce sont des conceptions qui s'opposent (quoiqu'on puisse dire que derrière un conflit de besoins, notamment en matière éducative, se trouvent souvent des oppositions de valeurs). En tout état de cause, il n'est pas bon de minimiser un conflit, de le fuir ou de l'étouffer. Il resurgira tôt ou tard même sous une autre forme. Mieux vaut alors le prendre à bras le corps et prendre en compte tous les principes suivants :

- affirmer qu'une entente est possible voire indispensable compte tenu de l'enjeu qui reste l'intérêt de l'élève handicapé ;
- rappeler les objectifs : qu'attendent in fine l'ensemble des parties en conflit ?
- identifier les points qui ne sont pas négociables ;
- expliciter le problème qui se pose ;
- identifier les points négociables.

On entre alors dans un contexte de négociation.

S'il n'est pas directement amené à gérer un conflit, le référent doit cependant savoir que :

- la prévention des conflits passe par le respect de l'autre, son écoute, une information claire et mise à portée, l'absence de manipulation et de séduction dans la relation à l'autre, de jeu de pouvoir ;
- malgré toutes les précautions utiles, un conflit peut surgir -il faut alors savoir que c'est là un aspect normal des relations humaines, qui peut permettre de mieux se comprendre et d'apporter un bénéfice mutuel dans la résolution du problème posé ;
- on ne résout pas un conflit en l'évitant, en contournant les questions qu'il soulève, en faisant diversion en mettant l'accent sur des aspects annexes du problème ;
- le mieux, pour traiter un conflit est de l'aborder de front en identifiant bien les questions posées et en maintenant la perspective du but commun.

En outre, dans le contexte précis de la scolarisation de l'élève handicapé, certaines erreurs peuvent être sources de conflits. Tentons une liste de ces erreurs :

- Refuser d'accueillir l'enfant ou l'adolescent handicapé, ce qui est perçu comme sa négation.
- Mal informer sur les objectifs et missions de l'école, c'est ouvrir la porte aux quiproquos, aux attentes illusoires...
- Avoir des a priori sur le handicap et sur la scolarisation, ce qui est perçu comme un rejet stigmatisant.
- Douter, faire preuve de scepticisme avant d'avoir agi.
- Laisser croire que la scolarisation est un processus de normalisation visant à gommer la différence.
- Refuser de parler du handicap ou ne parler que de lui. C'est l'élève handicapé qui doit être l'objet des propos.
- Refuser d'écouter les parents, de leur donner les explications demandées, ce qui engendre quiproquos, méfiance, faux procès.
- Parler de soi. C'est l'enseignant qui intéresse les parents.
- Devenir le confident ou prêter l'oreille à des considérations qui n'ont rien à voir avec la scolarisation.
- Donner des conseils dans les domaines autres que scolaire.

- Avancer des idées personnelles sur le handicap sans pouvoir les étayer par une réelle connaissance du domaine et une expérience en la matière.
- User d'un langage technique ou trop général. Les parents sont avant tout soucieux de leur enfant handicapé et de sa scolarité.
- Poser des diagnostics et des pronostics en dehors d'un contexte institutionnel et sans s'appuyer sur des outils d'évaluation.
- Mettre en avant des différences quelles qu'elles soient par rapport aux autres enfants car les parents veulent l'équité.
- Mettre en avant des différences par rapport aux autres parents.
- Ne souligner que les manques, les incapacités de l'élève sans jamais pointer ses réussites, ce qui est perçu comme injuste et dévalorisant.
- Comparer avec les autres enfants.
- Utiliser des mots et expressions stigmatisants ou culpabilisants comme « les autres enfants... les autres parents... la prise en charge de votre enfant... en principe il (elle) devrait... ».
- Ne pas respecter le projet de l'enfant, ce qui est perçu comme une non reconnaissance de ses droits et de ses besoins.
- Ne pas respecter le secret professionnel ¹⁴

14. Extrait de J.-M. Louis et F. Ramond, *Scolariser l'élève handicapé*, Paris, Dunod, 2006.