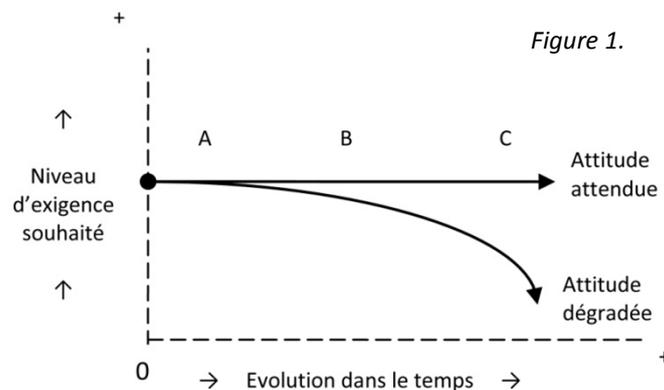


Vers une définition de l'éducateur bienveillant dans son autorité : la courbe de l'attitude dégradée et la pyramide des interventions

Voici deux outils simples d'utilisation pour obtenir des enfants le comportement attendu. Nous les abordons ensemble car ils se complètent et leur croisement nous permettra de définir ce que l'on entend par éducateur bienveillant dans son l'exercice de son autorité. Ils sont très efficaces et ne demandent aucune compétence particulière, sinon de la concentration – il suffit de bien les garder à l'esprit. L'éducateur aura tout intérêt à les adopter et les utiliser au quotidien afin qu'ils deviennent un automatisme.

L'attitude dégradée

Amélie est animatrice avec des maternelles depuis quelques années. Sa nature joviale et douce fait d'elle la favorite de la plupart des petits dont elle s'occupe. Ce qu'il y a d'étonnant chez elle, c'est sa faculté à se faire respecter et obéir sans jamais élever la voix. « Mais comment fait-elle ? » se demande Chloé qui, elle, débute et se laisse souvent déborder par les enfants. Aujourd'hui Chloé est bien décidée à ne pas quitter Amélie des yeux pour percer son secret. D'accord, remarque-t-elle, sa collègue est attentionnée, mais elle aussi l'est. Donc il ne s'agit pas que de cela. Durant l'activité, Chloé remarque qu'Amélie ne « laisse rien passer » : dès qu'un enfant franchit la ligne jaune, même d'un tout petit orteil, elle le recadre avec douceur. Elle remarque aussi que les petits, qui connaissent bien Amélie maintenant, ont compris son fonctionnement et ne cherchent que rarement à s'aventurer dans les zones non autorisées. Ils ne la testent plus. Là où Chloé s'épuise à gérer des situations compliquées qu'elle a laissé dégénérer, Amélie est reposée, détendue, et peut reprendre les enfants avec sérénité sans jamais attendre.



Un recadrage a toutes les chances d'être efficace s'il intervient à la base de la courbe, c'est-à-dire immédiatement (*figure 1¹, entre le Point 0 et le Point A*). Plus on tarde, plus la situation se dégrade, plus la courbe est difficile à redresser et donc plus l'intervention risque d'être lourde et laborieuse.

Le Point 0 représente l'attitude idéale réclamée aux enfants : ils sont calmes, attentifs, détendus, participatifs, il n'y a ni tension ni perturbation. Ils ont intégré les règles et les respectent. L'idéal est de maintenir le groupe sur cette ligne droite durant toute l'activité. C'est rarement le cas, bien sûr. Un certain nombre d'événements interviennent toujours au cours de

¹ Schéma à télécharger gratuitement sur le site labophilo.fr.

l'animation qui viennent rompre cet équilibre, soit de l'intérieur du groupe (une tension s'installe entre deux individus, un enfant n'est pas motivé et déconcentre ses copains...), soit de l'extérieur (un bruit, une personne qui passe...). La concentration qui s'amenuise peu à peu, la fatigue qui s'installe, la faim peut-être aussi, sont autant d'éléments qui rendent compliqués le maintien en ligne droite de l'attitude attendue sur un laps de temps long.

Les Points A, B et C, symbolisent différentes perturbations et leur évolution dans le temps. Cela peut être progressif ou très rapide selon les cas.

Pour une bonne utilisation de la courbe, on ne doit pas négliger les *capacités d'attention* des enfants sur des tâches qui réclament du calme et une concentration soutenue, comme une activité manuelle minutieuse, certains jeux de société ou un débat. D'une manière générale, ces tâches ne doivent pas excéder une trentaine de minutes consécutives (un peu moins ou un peu plus selon l'âge des enfants) ; on peut les entrecouper de temps de pause de 3 minutes.

Il est nécessaire également de se référer aux *rythmes circadiens* : rythmes biopsychologiques des enfants sur une journée. Théorisées par le biologiste Franz Halberg, et développées par Hubert Montagner, psychophysiologue, on peut les résumer en quatre phases d'attention (sur la période jour) :

- 8h30/9h30 : période de faible vigilance.
- 9h30/11h30 : période de forte vigilance.
- 13h30/14h30 : période de faible vigilance.
- 14h30/16h30 : période de forte vigilance.

Les pics d'attention maximale se situent au centre des périodes de forte vigilance (aux alentours de 10h30 et 15h30). Il est donc souhaitable de mettre en place les tâches les plus complexes durant ces moments.

Ne pas tenir compte de ces facteurs risque de poser des problèmes de discipline : une situation est plus encline à se dégrader lorsque les capacités d'attention des enfants sont émoussées.

Le groupe des 4-5 ans est assis et écoute les consignes d'un jeu. Tout se passe bien, tout le monde est attentif (*Point 0*). Maël sort un élastique de sa poche et commence à jouer avec, il n'écoute plus (*Point A*). L'animateur n'a pas remarqué, en tout cas ne dit rien. Pourtant le petit jeu de l'élastique commence à intéresser les copains. On le regarde avec attention. Maël est très fier d'agiter son élastique devant tout le monde : ce petit objet anodin est une façon de se démarquer des autres et de narguer l'autorité de l'animateur. Omar et Lucie, plus téméraires que les autres, voudraient jouer eux aussi avec l'élastique et essaient de subtiliser l'objet des mains de Maël qui, évidemment, ne se laisse pas faire. Ça s'agite et le groupe des trois copains déjà n'écoute plus (*Point B*). Décidément l'animateur est très distrait, ou alors il a mal organisé l'installation de son groupe (il ne voit pas tout le monde). Toujours est-il qu'il laisse faire. A présent, ça y est : Maël, Lucie et Omar sont rejoints par deux autres individus qui font valoir leurs droits à jouer avec l'élastique. Lucie arrache l'élastique des mains de Maël et les deux commencent à se disputer, d'abord discrètement, puis de plus en plus bruyamment et ils en viennent aux mains : Omar repousse Lucie, Khadija, la meilleure copine de Lucie prend sa défense. Plus aucun enfant n'est attentif à ce que dit l'animateur : une moitié du groupe se chamaille, l'autre regarde, commente, prend partie... L'agitation est très grande, une bagarre éclate entre Khadija et Omar, Lucie est bousculée et se cogne. Elle pleure. Bref, la situation s'est dégradée (*Point C*), tout le groupe en est affecté.

Préserver la fluidité.

Au fur et à mesure que la situation se dégrade, la *fluidité* de l'activité se détériore et la nécessité d'une rupture s'impose – par des interventions de plus en plus appuyées, contraignantes et longues. L'objectif de l'éducateur bienveillant est de maintenir le maximum de fluidité possible dans le déroulement de l'activité et d'éviter toute brisure de rythme préjudiciable à l'humeur du groupe. Autant qu'il est possible, l'attention des individus doit être focalisée sur les enjeux de l'activité et le plaisir d'y participer, non sur la discipline et sur tout ce qui vient la contrarier. Le maintien de l'attitude du groupe sur une courbe oscillant entre le *Point 0* et le *Point A* a pour objectif de préserver cet état d'esprit positif fluide.

Point A : stade d'oscillation modérée.

Les micro-perturbations qui viennent gêner l'attention du groupe restent tolérables et peuvent être contrôlées sans recours à des mesures coercitives lourdes qui viendraient rompre le déroulement de l'activité. La fluidité est préservée.

A ce stade, une simple intervention gestuelle non verbale, type sourcils froncés, doigt tendu, ou petit coup sonore sur la table est encore possible pour maintenir le groupe dans l'attitude souhaitée. Dans notre exemple, il suffit de faire signe à Maël de remettre l'élastique dans sa poche – inutile de parler pour cela, le mime fera l'affaire.

Point B : stade de situation hypodégradée.

Les perturbations sont trop lourdes et ne permettent plus à l'activité de se dérouler dans de bonnes conditions. Il est nécessaire d'intervenir de façon ostensible, et de créer une rupture de courte ou moyenne durée.

Une intervention formulée verbalement est nécessaire, avec rappel des règles et annonce de potentielles conséquences : soit de manière *nominative* (à l'adresse d'un élément perturbateur identifié), soit *groupale* (à l'adresse d'un cercle de perturbateurs). Dans notre exemple, on demande à Maël d'apporter l'élastique et on lui explique pourquoi on doit le confisquer pour une durée déterminée. On demande à Lucie et Omar de se calmer et de rester à leur place.

Point C : stade de situation dégradée.

La situation s'est fortement détériorée et nécessite une rupture nette de moyenne à longue durée. Un *Reset* est nécessaire² à l'adresse du groupe dans sa globalité. Il prendra un certain temps, détournera l'attention du public des vrais enjeux de l'activité et créera un grand trouble sur l'humeur générale.

Dans notre exemple, il faudra déterminer qui a bousculé Lucie et pourquoi. Un sentiment d'injustice s'installera certainement dans le groupe : « Omar a été sanctionné mais c'est Lucie qui a commencé ! », « Lucie n'a rien du tout, elle pleure pour faire la maligne ! », « Khadija n'avait pas à s'en mêler, c'est elle la coupable ! », « Maël n'avait pas le droit de jouer avec son élastique, il fait toujours des bêtises et on ne lui dit jamais rien parce que c'est le chouchou ! C'est lui qui aurait dû être puni ! » Etc.

De son côté, l'animateur se sera pas à l'abri de perdre son calme lui aussi devant tant d'agitation. Il aura le sentiment de ne plus avoir le contrôle, sentira son autorité bafouée, ce qui pourra le conduire à recourir à des sanctions disproportionnées, peut-être même partiales ; la situation n'en sera que pire. La réinitialisation d'un climat apaisé sera difficile.

Notons que les *interventions précoces* ont toutes les chances d'être bienveillantes. Dans notre premier exemple, Amélie ne se fatigue pas à gérer des situations gâtées par le temps, très énergivores. Dans la mesure où elle intervient toujours sur la courbe d'oscillation entre les *Points 0* et *A*, elle est sereine et détendue, ce qui facilite l'exercice d'une autorité bienveillante. Elle n'est pas énervée donc peu encline à crier ou à infliger des punitions exagérées. Elle l'est d'autant moins que les enfants la connaissent et savent qu'il ne sert à rien de la tester : elle les reprendra toujours. Sa douceur avec eux les encourage d'ailleurs à être gentils avec elle en retour et à vouloir préserver cette relation affective bénéfique pour eux (=> production d'ocytocine dans le cerveau + effet miroir).

Quelques astuces très simples peuvent permettre de prendre sans attendre le contrôle d'un groupe dans la douceur :

- *Installation dans le chahut du groupe dans la salle d'activité* : faire ressortir tout le monde et recommencer dans le calme – « Pour l'entrée dans la salle, je suis sûr qu'on peut faire mieux ! Allez, on va recommencer ! »

² Chapitre 2.

- *Inattention de quelques individus* : faire remarquer sa présence avec humour – « Bonjour, je suis là ! Tu ne m'avais pas vu ? Tu es très distrait, dis donc ! Comment vas-tu aujourd'hui ? »

- *Bavardages annexes* : réclamer l'attention – « Eh bien, vous en avez des choses à raconter aujourd'hui ! Ça tombe bien, j'adore qu'on me raconte des histoires ! Mais vous voulez bien qu'on en discute après ? »

- *Bâillements* : si quelqu'un bâille bruyamment sans mettre la main devant sa bouche, on peut le lui faire remarquer et lui demander de faire attention pour la prochaine fois – « Eh bien dis donc tu es fatigué ce matin ! Tu as le droit de bâiller, c'est naturel, mais est-ce que tu penses que tu arriveras à être discret la prochaine fois ? »

Quelques remarques non blessantes, faites avec humour, sur des manifestations sans gravité donnent le ton d'une animation et vont signifier aux enfants que l'animateur a les choses en mains et qu'il fixe la barre haut dans l'attitude qu'il attend du groupe.

C'est sur ce genre de détails que le groupe saura s'il peut déborder ou non. S'il sent d'emblée la maîtrise de l'animateur, il y a peu de chance pour qu'il se risque à aller très loin. Il faudra alors que l'animateur soit constant et cohérent, et qu'il tienne compte de la durée et de la difficulté de son intervention – rappelons que le maintien au *Point 0* sera compliqué sur un laps de temps long lors d'activités calmes qui demandent beaucoup de concentration ; de la même façon lors de jeux sportifs où les esprits risquent de finir par s'échauffer.

La pyramide des interventions

Louise est une jeune stagiaire BAFA³ de 18 ans qui connaît cet été sa première véritable expérience professionnelle avec des préados. Durant sa formation, l'accent a été mis sur sa timidité et sa difficulté à imposer ses décisions. Elle sait que la directrice du centre l'attend au tournant sur cette question. Elle est donc sous pression. Personne n'a pris le temps de la laisser prendre ses marques : dès le premier jour, elle a eu à gérer seule une balle aux prisonniers avec un groupe de dix enfants. Ça s'est très mal passé. Elle a été débordée par deux garçons réputés très durs. Ce sont eux qui ont pris les choses en mains. Ils ont fait l'arbitrage à leur avantage et brutalisé quelques copains. Au bout de vingt minutes, tout le monde était démotivé et envahi par un profond sentiment d'injustice. Pourtant Louise a le sentiment d'avoir fait ce qui lui a été demandé durant la réunion de préparation. La directrice avait été claire : « Surtout, imposez-vous dès le début. Il vaut mieux être sévère dès le premier jour parce que les enfants vont vous tester ! » Donc, d'entrée de jeu : Louise a froncé les sourcils, a affiché un visage déterminé, fermé, et a parlé à tout le monde en aboyant. Durant la balle aux prisonniers, elle a hurlé tout le temps et menacé les deux fauteurs de trouble des pires sanctions : expulsion, appel aux parents, convocation chez la directrice. Mais, comme elle avait peur qu'on dise qu'elle n'arrivait pas à gérer son groupe, elle n'a pas osé mettre ses nombreuses menaces à exécution. Louise est perdue, elle a pris en grippe les enfants qui ne lui obéissent pas. Le problème c'est qu'ils sont nombreux maintenant.

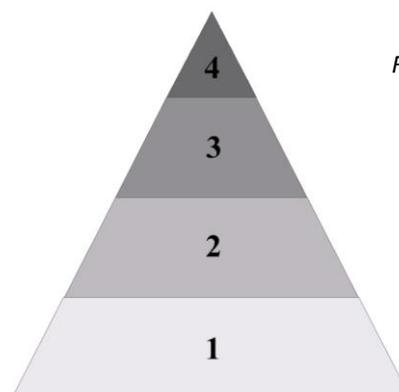


Figure 2.

³ Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur.

Cette pyramide⁴ (figure 2) rend visuellement compte du champ des interventions possibles qui se rétrécit progressivement à mesure que la situation se désagrège : plus on s'élève, moins d'options s'offrent à l'éducateur, et donc plus la situation se referme.

Zone 1 : interventions non verbales.

Cette première zone, à la base de la pyramide, représente tout un panel d'interventions peu contraignantes et donc utilisables facilement et fréquemment. Ces interventions de désapprobation sont exprimées de façon non verbale :

- *mimiques faciales* : rictus de la bouche, sourcils froncés, regard insistant...
- *manifestations gestuelles non bruyantes* : doigt tendu, doigt sur la bouche, main levée...
- *expressions orales* : « Chut ! », « Tss ! Tss ! » (à éviter : les « eh » et les « oh »)...
- *manifestations gestuelles bruyantes* : petit coup sur la table avec le doigt, clap avec les mains (à proscrire : les sifflements, les claquements de doigts, à réserver aux animaux domestiques)...

Ces interventions, adaptées aux âges du public (les gros yeux, pour un petit de 3 ans par exemple, peuvent être très traumatisants) sont en quelque sorte des « frappes chirurgicales », elles sont ciblées : elles s'adressent à un enfant perturbateur bien particulier et permettent de ne pas rompre le cours général d'une activité et sa fluidité. Elles doivent être fermes et remarquées. Il s'agit pour l'animateur de se montrer, de montrer qu'il n'est pas dupe de ce qui se passe et qu'il garde les yeux ouverts.

Deux erreurs à éviter absolument :

- Faire comme si on ne voyait pas qu'un enfant commence à perturber le groupe (et s'imaginer que les choses vont se solutionner d'elles-mêmes).
- Ne pas s'assurer que le perturbateur a remarqué le rappel à l'ordre de l'animateur (un contact visuel appuyé fait l'affaire).

Zone 2 : avertissements verbaux.

Dans cette deuxième zone, l'avertissement devient verbal. Ce n'est en rien une menace mais un rappel des règles énoncées en début d'activité et des conséquences possibles.

« Attention, si tu continues, que va-t-il se passer ? »

Dans un premier temps, on peut se contenter d'avertir à distance (toujours en vertu du principe de préserver au maximum la fluidité et de créer le moins de rupture possible dans le rythme de l'activité). Si cela ne suffit pas, dans un deuxième temps, on demandera au perturbateur de se déplacer jusqu'à soi, on le prendra à part pour lui demander de rappeler les règles.

Trois conseils :

- Eviter d'aller vers l'enfant dans ce genre de circonstances mais préférer le faire venir jusqu'à soi afin qu'il soit bien conscient que l'animateur contrôle la situation. Ne surtout jamais l'agripper pour le faire venir, il doit venir de lui-même, sans contact physique.
- Ne pas prendre l'enfant par surprise et le sanctionner sans l'avoir d'abord prévenu.
- Ne pas faire de cet événement un spectacle pour le reste du groupe qui serait soit humiliant pour le perturbateur, soit, au contraire, un moyen pour lui de faire rire les copains.

Zone 3 : mise en application des conséquences annoncées.

L'étai se resserre, le perturbateur a été prévenu, et la sanction est désormais inévitable : conséquence logique, application des sanctions prévues en amont lors du rappel des règles (carton jaune, carton rouge...), retrait pour une durée déterminée suivie, le soir, d'une discussion bienveillante...

Ces interventions sont plus pénibles et donc ne peuvent être multipliées à longueur de temps (à la différence des interventions du bas de la pyramide ; plus on s'élève, plus le champ se restreint), elles risquent de briser la relation bienveillante entre l'enfant et l'animateur.

⁴ Schéma en version annotée à télécharger gratuitement sur le site labophilo.fr.

Il est parfaitement possible que le recours aux sanctions prévues dans cette zone soit nécessaire. Mais l'animateur prendra garde à n'y recourir qu'après être passé par les *Zones 1* et *2* de la pyramide d'interventions. A moins, cas exceptionnels, que la gravité d'une situation l'exige : une bagarre peut soudainement éclater entre deux individus que l'on n'aurait pas vu venir (il ne serait plus cohérent à ce moment, de recourir à des interventions de *Zone 1*). En général, il y a toujours des signes avant-coureurs qui peuvent prévenir l'animateur qu'une situation va dégénérer. D'où l'importance du rappel que nous venons de faire : ne pas faire comme si on ne voyait pas, être toujours attentif et sur le qui-vive.

Un animateur qui recourt régulièrement à cette zone doit s'interroger sur la pertinence de son autorité.

Zone 4 : mesures exceptionnelles.

Le sommet de la pyramide est consacré aux interventions rarissimes et concertées : rapport à la hiérarchie, convocation des parents, expulsion du centre du jeune perturbateur, etc.

Ce recours est parfois nécessaire mais il doit être accompagné – par le ou les supérieurs hiérarchiques : coordinateur, responsable de secteur, directeur ALSH... Il s'agit d'une décision non unilatérale, qui ne relève pas de la seule responsabilité de l'animateur. Dans le meilleur des cas, cette décision ultime doit s'inscrire dans un programme éducatif mobilisant l'ensemble des acteurs concernés. Dans tous les cas, un animateur ne doit jamais rester seul face à ce type de situations très compliquées, et doit réagir bien en amont.

A proscrire : la menace délirante.

La *Zone 4* est la zone des mesures exceptionnelles, pas celle des mesures délirantes, elle doit être annoncée dans les cas où elle est absolument indispensable, dans les conditions que nous venons de voir.

On entendra par *menace délirante* celle de recourir à l'application de mesures disproportionnées le plus souvent irréalisables.

Quelques cas d'école de menaces délirantes déjà entendues :

- appeler la police,
- abandonner l'enfant quelque part : dans le cinéma, seul devant son assiette à la cantine...,
- abandonner l'enfant à une personne inconnue : au chauffeur de bus, à la dame du guichet du musée...,
- enfermer quelque part,
- attacher sur la chaise,
- scotcher la bouche,
- laisser seul le petit dans le dortoir,
- ne pas changer un petit qui a fait pipi sur lui...

Recourir à la *Zone 4* sous forme de menace délirante est à proscrire absolument, au moins pour quatre raisons :

- Elle n'aura aucune prise sur les individus qui posent généralement problèmes aux éducateurs. Ces éléments réputés « à problèmes » sont habitués à être menacés, disputés, punis de façon disproportionnée, malmenés, maltraités, etc. L'éducateur n'arrivera à rien par la menace de sanctions délirantes qui ne les impressionnent plus depuis longtemps – qu'on se souvienne du cas Pascal Mondain dans *Les Choristes*.
- La menace ne restant qu'une menace donc, par définition, non suivie d'effet, elle jouera le rôle de renforçateur des comportements non désirés au lieu d'être dissuasive – je perturbe le groupe => on me menace => cette menace n'aboutit jamais => ça m'amuse => je continue à perturber le groupe⁵.
- La menace individuelle ou collective sera traumatisante pour des enfants très jeunes et/ou qui sortent rarement du cadre – des enfants hypersensibles, timides... Elle sera dans ces cas à

⁵ Cf. les contingences de renforcement.

considérer comme pleinement maltraitante.

- La menace ne restant qu'une menace fait perdre toute crédibilité à l'éducateur.

Définition de l'éducateur bienveillant

Si l'on croise les *figures 1* et *2*, on peut définir un éducateur comme :

- *laxiste* s'il recourt à des interventions trop douces de type *Zone 1* (*fig. 2*) alors que la situation est au *Point C* (*fig. 1*),

- *autoritariste* s'il recourt systématiquement à des interventions de type *Zone 3* (*fig. 2*) alors que la situation n'en est qu'au *Point A* (*fig. 1*),

- *lunatique* s'il permet à une situation de se dégrader sans intervenir jusqu'au *Point C* (*fig. 1*) et se met subitement à recourir à des interventions brutales de type *Zones 3-4* (*fig. 2*) sans annonce préalable.

- *délirant* s'il recourt à des menaces irréalisables et à des interventions de type *Zone 4* (*fig. 2*) quelle que soit la situation.

- *bienveillant dans son autorité* s'il recourt à des interventions de type *Zone 1* (*fig. 1*) lors de situations qui relèvent du *Point A* (*fig. 2*), du type *Zone 2* lors de situations qui relèvent du *Point B*, du type *Zone 3* pour les situations *Point C*, et ne recourt jamais à des mesures du type *Zone 4* sans en référer d'abord à sa hiérarchie.

L'autorité de l'éducateur sera bienveillante si elle intervient de manière précoce (figure 1, Point A) et modérée (figure 2, Zone 1).