

Comment traiter les cas difficiles

Janet Mallery

« Mon fils Tom n'est pas traité correctement en classe ! Vous ne lui donnez pas les bonnes notes qu'il mérite. Et il dit que tous les élèves le détestent. À la maison, il ne pose pas de problèmes, mais ici à l'école il semble que personne ne veuille l'aider. J'ai parlé avec plusieurs autres parents et ils ont tous le même genre de problèmes avec cette école ! »

En écoutant Mme Shaw, Mlle Adams se demande comment communiquer avec cette mère énervée. Bien qu'elle ait enseigné avec succès au cours des huit années écoulées, il semble que lorsqu'un de ces cas difficiles entre dans sa classe, elle se met automatiquement sur ses gardes, et cela se termine très mal. Elle est au courant des travaux d'Alper et de Tjosvold, ainsi que des études empiriques de Law qui affirment qu'en cas de conflit, une approche coopérante est ce qui fonctionne le mieux¹. Comment travailler avec des parents qui semblent loin d'être désireux de coopérer ?

Il n'y a pas de solution magique pour traiter les cas difficiles, qu'il s'agisse de parents, collègues, directeurs ou employés d'école, élèves ou autres. Par contre, certains principes fondamentaux aident à détendre l'atmosphère et peuvent créer une situation où tout le monde est gagnant. Les exemples donnés dans cet article se rattachent à la situation de l'enseignant en salle de classe, mais les suggestions sont valables pour tous ceux qui ont affaire à des cas difficiles².

Pour l'éducateur chrétien, résoudre des disputes implique une dimension supplémentaire. Comme le dit si bien Ellen White, « les âmes qui ont coûté la vie du Fils unique de Dieu doivent être estimées à la valeur de l'immense rançon qui a été payée pour elles. Riches ou pauvres, noirs ou blancs, tous doivent être traités selon la valeur que Christ a donnée à l'âme humaine. »³

Les suggestions suivantes sont pour la plupart fondées sur l'expérience, accompagnées de travaux de recherche cités au cours de l'article. La Bible aussi bien qu'Ellen White ont des recommandations valables sur la façon de traiter des cas difficiles. C'est ainsi que la prochaine fois que vous vous trouvez dans une situation où vous vous demandez comment traiter tel ou tel parent ou tel ou tel collègue, essayez donc d'utiliser ces principes.

Délimitez le conflit

« Celui qui parle à tort et à travers trahit aussi les secrets. Évite donc les gens qui bavardent trop. » (Proverbes 20.19, BFC)

N'impliquez que ceux qui sont partie prenante dans la situation. Par rapport à la mère de Tom, Mlle Adams devrait limiter la discussion à l'enseignant et au parent de l'élève concerné. Elle devrait éviter d'étendre la discussion à d'autres personnes à moins qu'elle n'ait une bonne raison de le faire.

M. Samuels, le directeur d'une importante école primaire, reçut une lettre anonyme rapportant que les membres du comité des professeurs ne faisaient pas « ce qu'ils étaient censé faire », avec une liste de nombreux exemples à l'appui. Convaincu que ces déclarations n'étaient pas vraies, il décida de lire la lettre lors d'une réunion de parents d'élèves. Plutôt que de traiter ce problème avec ceux qui étaient directement impliqués dans la situation, M. Samuels rendit ce conflit public. La plupart des instituteurs et des parents n'étaient pas au courant des griefs de quiconque envers l'école, mais à présent ils l'étaient ! Tout le monde se

sont directement impliquées dans la dispute. Dans le cas de Tom, il semble que Mme Shaw soit la seule qui ait exprimé de l'insatisfaction au sujet de la façon dont Mlle Adams et d'autres enseignants traitaient les élèves dans cette école adventiste. Mlle Adams devrait réfléchir à sa propre conduite pour déterminer si les préoccupations de Mme Shaw sont justifiées ou non. Cependant, il lui sera utile de tenir compte du fait qu'aucune plainte n'a été rapportée au directeur ou au comité ; il est donc probable que très peu de parents partagent cette opinion. Il faut espérer que le problème puisse être résolu avant que Mme Shaw ne commence à se plaindre à d'autres parents. Pourtant, si Mlle Adams a déjà reçu quelques indications significatives de la part d'autres parents, elle devra

mit à parler de ces allégations. Qu'on soit d'accord ou non avec ces opinions, les rumeurs à présent répandues ne firent que multiplier les difficultés de l'administrateur.

De même, Mlle Adams serait sage de se contenter de discuter elle-même avec Mme Shaw et de n'impliquer le directeur qu'en cas d'absolue nécessité.

Sachez combien de personnes sont directement impliquées

« Celui qui répond avant d'avoir écouté fait un acte de folie et s'attire la confusion. » (Proverbes 18.13)

Déterminez combien de personnes

aborder le problème différemment, par exemple en demandant les conseils du directeur ou du responsable de l'éducation adventiste.

Gardez-vous de mots tels que « tous » et « personne »

« Le premier à plaider une cause semble avoir raison jusqu'au moment où son adversaire le contredit. » (Proverbes 18.17, BFC)

Ces mots devraient retenir notre attention ! Ce n'est pas parce que quelqu'un dit « tous les parents en parlent » ou « tous partagent cette opinion », que c'est vrai. Il est important pour Mlle Adams de le

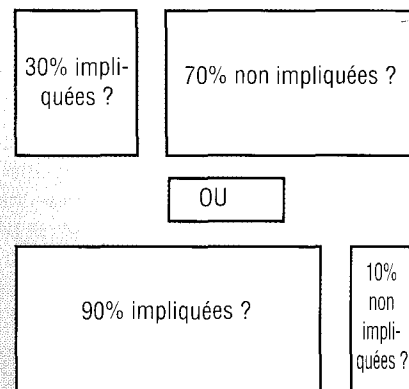
Il n'y a pas de solution magique pour traiter les cas difficiles, qu'il s'agisse de parents, collègues, directeurs ou employés d'école, élèves ou autres. Par contre, certains principes fondamentaux aident à détendre l'atmosphère et peuvent créer une situation où tout le monde est gagnant.

comprendre et de mettre les choses en perspective de façon à ne pas se sentir menacée par l'emploi de l'expression « tous les parents ». Même si quelques parents parlent de ce problème, il est fort probable que tous ne le font pas. Ceci se rapporte directement au principe précédent, « sachez combien de personnes sont directement impliquées ». Comprendre ce principe peut aider à envisager la situation d'une manière encore plus objective.

Les sentiments avant les faits

« Une parole réconfortante est comme

Combien de personnes sont-elles actuellement impliquées dans cette situation ? De la réponse à cette question dépend la façon dont on abordera le problème.



un arbre de vie, une parole cruelle est démoralisante. » (Proverbes 15.4, BFC)

Même si vous oubliez tout le reste sur cette liste, rappelez-vous au moins qu'il faut tenir compte des sentiments d'une personne difficile avant même que les problèmes ne se posent. Les éducateurs excellent souvent dans la façon d'aborder une situation et de dégager une stratégie pour la redresser. Mais prenez garde ! Une personne difficile, en colère et émotionnellement perturbée n'est pas prête à écouter une solution rationnelle fondée sur vos « faits ».

Lorsqu'on vient se plaindre à l'éducateur, la réaction naturelle de ce dernier est de tenter de résoudre le problème immédiatement. Nous posons des questions pour déterminer les faits et proposer des explications quant à l'adoption de certaines procédures. En même temps, nous tendons à être sur nos gardes, ce qui accroît la tension.

Mlle Adams pourrait très bien réagir en tenant les propos suivants : « J'essaie de traiter tous les élèves d'une façon juste. Vous pouvez regarder mon registre, il vous montrera comment je note. Mon but est d'aider tous mes élèves. » Bien que cette réponse d'autodéfense puisse l'aider à se sentir justifiée, elle ne satisfera pas pour autant la mère de Tom ; cette dernière aura l'impression que ses plaintes n'ont pas été prises au sérieux et que ses sentiments n'ont pas été reconnus.

Au contraire, Mlle Adams devrait traiter cette situation selon les étapes suivantes :

- Ne vous lancez pas immédiatement à la recherche d'une solution. Avant de rencontrer cette personne difficile, réfléchissez à la meilleure façon d'aborder le problème et priez pour obtenir de la sagesse. Au commencement de la rencontre, si la personne semble disposée, suggérez que vous priez tous deux pour demander à Dieu son assistance dans la résolution des problèmes.

Faites votre possible pour écouter votre interlocuteur avec attention, en le regardant dans les yeux et en lui montrant par votre posture physique que vous vous intéressez à ce qu'il dit. N'interrompez pas. Écoutez respectueusement jusqu'au moment où il cesse de parler. Stephen Covey, un auteur international respecté sur les questions de leadership, donne le conseil suivant pour arriver à une situation où tout le monde est gagnant : on devrait d'abord essayer de comprendre ; c'est alors seulement qu'on sera mieux compris.⁴

- Montrez clairement que vous êtes à l'écoute des préoccupations de la personne. Répondez ainsi : « Merci d'être venu pour me parler. Je vois bien qu'il s'agit là d'un souci important pour vous. Je suis sûr que cela vous fait beaucoup de peine de penser que votre enfant n'est pas bien traité. »

- Observez la façon dont votre interlocuteur s'exprime physiquement ; ceci vous révélera si vous avez vraiment tenu compte de ses sentiments, ou si la confrontation est en train de dégénérer. Quelques-uns des indices qui montrent qu'une personne est énervée sont des bras croisés, les mains sur les hanches, une voix aiguë et des mouvements de mains. Dean Ornish, cardiologue et auteur bien connu, écrit que les réactions physiques à la colère peuvent comprendre une accélération du rythme cardiaque, la tension musculaire et une respiration plus rapide⁵.

Lorsque vous voyez qu'une personne

commence à se détendre physiquement (bras décroisés, une façon de parler plus lente, un ton plus bas, les muscles faciaux moins crispés), cela suggère qu'elle s'est calmée et que les sentiments de colère ont été maîtrisés.

- Observez attentivement la personne pour déterminer si elle est prête à parler objectivement des faits. Ne vous engagez pas dans la résolution du problème tant que les questions émotionnelles n'ont pas été résolues. Il est clair que chacun est différent et que la façon de s'exprimer varie d'une culture à une autre. Pourtant, en observant les mains de la personne (tendues, tapotant des doigts, fermées ou exécutant un mouvement défensif) ou ses pieds (frappant à terre, piétinant ou donnant des coups) au cours de la discussion, vous aurez des indications sur ses réactions.

Une fois que vous vous êtes assuré que les sentiments ont été maîtrisés, il est alors possible d'aborder les faits. À ce moment-là, Mlle Adams peut parler des relations de Tom avec d'autres élèves, montrer comment les notes ont été déterminées, et ainsi procurer des preuves qui montrent combien l'école se soucie de ses élèves. Mais si elle ne prend pas tout d'abord en considération les sentiments de son interlocuteur, ces faits ne feront qu'irriter encore plus la personne difficile, rendant douteuse la résolution objective du problème.

**Pour l'éducateur chrétien,
résoudre des disputes implique
une dimension supplémentaire.**

Même si vous n'êtes pas d'accord avec votre interlocuteur, prenez-le au sérieux

« Un frère offensé est plus difficile à aborder qu'une forteresse. Les disputes sont aussi tenaces que les verrous d'un château. » (Proverbes 18 :19)

Il se peut que Mlle Adams ne soit pas d'accord avec la mère de Tom ; mais en l'écoutant attentivement et en la prenant au sérieux, elle montre à Mme Shaw qu'elle la respecte. De façon à pouvoir continuer à aider Tom et à nouer une relation efficace avec sa mère. Mlle Adams se doit de montrer à Mme Shaw qu'elle saisit ses préoccupations. Simplement en écoutant avec attention et en prenant des notes, Mlle Adams peut montrer à Mme Shaw qu'elle tient ses paroles pour importantes⁶.

Autant que possible, confiez à la personne difficile une responsabilité appropriée. Mme Shaw serait peut-être disposée à aider dans la préparation du tableau d'affichage, ou à assister les élèves dans la lecture, ce qui permettrait à Mlle Adams de consacrer plus de temps aux enfants. Parfois, cependant, il est nécessaire de remarquer : « J'apprécie vraiment ce que vous me dites. Je pense que vous avez exprimé là des préoccupations légitimes. Cependant, pour le moment je ne pourrais pas suivre votre suggestion. » En s'exprimant ainsi, Mlle Adams reconnaît qu'elle prend Mme Shaw au sérieux. En général, les gens admettent facilement qu'on ne soit pas d'accord avec eux, mais ils deviennent hostiles dès qu'on ne les prend pas au sérieux.

N'impliquez que ceux qui sont partie prenante dans la situation.

Quand l'impuissance augmente, l'agression augmente aussi

« Le cœur du juste médite pour répondre. » (Proverbes 15.18)

Si Mlle Adams ne trouve pas un moyen de reconnaître le sérieux des perceptions de la mère de Tom, la discussion est appelée à dégénérer en insultes et en menaces. Tandis qu'augmentent ses sentiments d'impuissance et de frustration, Mme Shaw devient agressive et irrationnelle. Dès l'année 1939, Dollard, Doob et d'autres chercheurs à l'université Yale ont déterminé qu'il existe un rapport entre le sentiment d'impuissance et une attitude agressive, selon l'argument qu'« une agression est toujours la conséquence d'une frustration ».⁷

Récemment, à l'occasion d'un atelier de formation qui comportait des exercices de jeu de rôle, j'ai compris que l'erreur la plus répandue est d'assumer que les sentiments de la personne blessée ont été abordés de manière appropriée, alors qu'en réalité ce n'est pas le cas. Pour faire face aux émotions d'une personne, il ne suffit pas de dire « je suis désolé » puis de poursuivre en disant : « À présent que nous avons liquidé cette affaire, je propose que nous travaillions ensemble. » Avant de passer au stade suivant, « voyons comment nous allons régler ce problème », il faut d'abord en toute conscience évaluer si la personne est vraiment prête à s'engager dans la résolution du problème.

Une réponse gracieuse a des implications éternelles

Lorsqu'il se trouve face à des personnes difficiles, l'enseignant chrétien a l'opportunité de témoigner de l'amour de Dieu et des résultats de sa grâce dans sa vie. Ellen White nous rappelle qu'« il est possible que nous n'apprenions qu'au jour du jugement l'influence d'une action généreuse et attentionnée ».⁸

Conclusion

Des recherches ont révélé qu'en général les enseignants sont plus accommodants et plus aptes à résister aux conflits que d'autres professionnels⁹. Mais il arrive parfois que tout semble voué à l'échec.

Dans de tels cas, passez à l'étape suivante : appelez à l'aide votre directeur ou le responsable de l'éducation.

Ces principes sont-ils valables en tout temps ? Certainement pas. Mais mon expérience a montré qu'il sont très souvent utiles. En tout cas, ce sont des méthodes d'approche éprouvées qui vous aideront à résoudre les problèmes soulevés par des personnes difficiles.

Janet Mallery,

docteur en éducation, est professeur de programmes et instruction au département de l'Éducation, La Sierra University, Riverside, Californie. Avant d'occuper son poste actuel, elle a été institutrice d'école élémentaire, directrice de l'école secondaire de La Sierra University, ainsi qu'assistante du directeur de l'Éducation pour la Fédération du sud-est de la Californie.

NOTES

1. Steve Alper, Dean Tjosvold et Kenneth S. Law, « Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams », *Personnel Psychology* 53:3 (automne 2002), p. 625-642.
2. Pour d'autres idées à ce sujet, voir Kay D. Rizzo, « How to Prevent and Overcome Job Burnout », *Journal of Adventist Education* 65:5 (été 2003), p. 14 ; et Paul Meier, *Don't Let Jerks Get the Best of You : Advice for Dealing With Difficult People* (Nashville, Tennessee : Thomas Nelson Co., 1993).
3. Ellen G. White, *Medical Ministry* (Mountain View, Calif. : Pacific Press Publ. Assn., 1932), p. 210.
4. Stephen Covey, *First Things First* (New York : Simon & Schuster, 1994).
5. Dean Ornish, *Stress, Diet, and Your Heart* (New York : Signet, 1984).
6. Pour plus de discussion sur une gestion efficace du conflit, voir Oluremi G. Ayoko, Charmine Haertel et Victor J. Callan, « Resolving the Puzzle of Productive and Destructive Conflict in Culturally Heterogeneous Workgroups : A Communication Accommodation Theory Approach », *International Journal of Conflict Management* 13:2 (2002), p. 165-195.
7. J. Dollard, L. Doob, N. E. Miller, O. H. Mowrer et R. R. Sears, *Frustration and Aggression* (New Haven, Conn. : Yale University Press, 1939), p. 1.
8. White, *Medical Ministry*, p. 209.
9. Thomas W. Cornille, Ruth E. Pestle et Robin W. Vanwy, « Teachers' Conflict Management Styles With Peers and Students' Parents », *International Journal of Conflict Management* 10:1 (janvier 1999), p. 69-80.