

# Sommaire

<b>Préface</b>	<b>5</b>
<b>Introduction</b>	<b>9</b>
<b>1 Partenaire... jusqu'où ?</b>	<b>11</b>
1.1 Le partenariat : une fausse évidence	12
1.2 Le respect mutuel	18
1.3 Le refus de juger	21
1.4 Faire alliance pour donner une chance à la confiance	23
1.5 Synthèse	24
<b>2 Accords et désaccords</b>	<b>25</b>
2.1 Accepter les conflits, c'est accepter les différences	25
2.2 Réalité et perception de la réalité	29
2.3 Synthèse	32
<b>3 Les émotions, obstacle ou ressource ?</b>	<b>33</b>
3.1 Les émotions au cœur de la vie	33
3.2 L'intelligence émotionnelle	35
3.3 Faire face à la colère	36
3.4 Accueillir la tristesse	38
3.5 Synthèse	41
<b>4 L'écoute, un art qui se travaille</b>	<b>43</b>
4.1 Quatre types d'écoute	43
4.2 Oser les silences	46
4.3 L'empathie	47
4.4 Libérer la parole	49
4.5 Apprendre à écouter	50
4.6 Synthèse	51
<b>5 Cadre et ossature de l'entretien</b>	<b>53</b>
5.1 Questions d'éthique	53
5.2 Prévoir... pour pouvoir s'adapter	57
5.3 La prise de notes	59
5.4 La place de l'enfant dans l'entretien	60
5.5 Les étapes proposées	62
<b>6 Commencer l'entretien</b>	<b>63</b>
6.1 Prise de contact	63
6.2 Vue d'ensemble	67
6.3 Rétrospective	68
6.4 Au terme de cette étape	69
6.5 Synthèse	70

<b>7</b>	<b>Au cœur de l'entretien</b>	<b>71</b>
7.1	Quelques généralités	71
7.2	Les entretiens de bilan	76
7.3	Les entretiens circonstanciels	80
7.4	Lorsque des mesures s'imposent	86
7.5	Au terme de cette étape	88
7.6	Synthèse	89
<b>8</b>	<b>Terminer l'entretien</b>	<b>91</b>
8.1	Décisions et régulations éventuelles	91
8.2	Accords et désaccords	93
8.3	Suite du processus	95
8.4	Appréciation sur le déroulement et les résultats	96
8.5	Synthèse	97
<b>9</b>	<b>Contourner les obstacles</b>	<b>99</b>
9.1	Être porteur de mauvaises nouvelles	99
9.2	Les parents sont absents	102
9.3	Les parents font une demande que vous ne voulez ou ne pouvez pas satisfaire	103
9.4	Les parents sont troublés, préoccupés, dérangés... par vos propos	104
9.5	Les parents usent de stratégies défensives	105
	<b>Conclusion</b>	<b>107</b>
	<b>Références bibliographiques</b>	<b>109</b>

# Préface

Le présent ouvrage de Bernard André, relativement bref, au style simple et efficace, est le fruit de la longue et riche expérience de l'auteur, qui a été professeur de physique à l'école secondaire, et que j'ai eu le privilège de côtoyer lorsqu'il était formateur d'enseignants et chercheur en sciences de l'éducation. Il s'adresse aux enseignants et constitue un guide immédiatement utilisable pour réaliser des entretiens avec les parents d'élèves. Mais son caractère pratique ne doit pas faire oublier qu'il s'appuie sur les connaissances scientifiques de l'auteur et sur de nombreuses références théoriques.

S'entretenir avec des parents au sujet de leur enfant est un exercice délicat. En effet, en Suisse notamment, les enseignants savent qu'ils ou elles ne seront pas soutenus inconditionnellement par leur direction dans un conflit avec les parents. Il leur faut manier les relations avec les parents avec précaution, car les directions d'établissement endossent souvent le rôle de défenseur des usagers (ce qui est d'ailleurs à l'honneur du service public). Mais la meilleure défense n'est pas la réduction du dialogue au strict minimum pour éviter tout risque de dérapage. Cela peut avoir des effets délétères, notamment en cas de difficulté scolaire chez certains élèves.

Par ailleurs, la notion de « partenariat » entre l'école et les familles qui s'est imposée aujourd'hui oblige les enseignants à négocier de plus en plus de choses avec les familles. C'est notamment le cas dans le cadre des politiques dites « inclusives » qui prévoient de nombreuses « mesures » ou adaptations de programmes supposant l'accord des parents pour entrer en vigueur. Cela conduit les enseignants à développer parfois une conception très manœuvrière des entretiens, pour tâcher de convaincre – quand ce n'est pas de manipuler – les parents pour qu'ils acceptent un diagnostic, un « bilan », un aménagement, une adaptation, voire la mise en échec de leur enfant. Et comme le montre l'ouvrage, cette conception de l'entretien tend à générer soit des affrontements soit des acceptations de façade, qui ne facilitent pas la suite du partenariat.

Si l'ouvrage de Bernard André donne des conseils que l'on peut qualifier de « techniques » (car il y a de bonnes et de mauvaises manières de mener les échanges), il ne défend certes pas une conception techniciste de l'entretien. Au contraire, les enjeux éthiques de la relation école-famille sont au cœur de chaque chapitre de cet ouvrage. La notion de respect des rôles de chacun, le refus de juger (les parents ou les élèves) sont à la base de la démarche (chapitre 1).

L'ouvrage commence ainsi par débusquer les clichés qui empêchent une saine communication : les représentations des parents comme « intrusifs », « démissionnaires », « absents » « trop présents », etc.

Mais ne cherchez aucun angélisme dans cet ouvrage. Fidèle à ses travaux antérieurs,<sup>1</sup> Bernard André ne nous laisse pas la moindre illusion : aucune communication, aussi adroite et respectueuse soit-elle, ne permet d'éviter le conflit, si celui-ci doit avoir lieu (chapitre 2). Ce n'est d'ailleurs pas souhaitable. Non seulement est-il nécessaire d'accepter les désaccords, mais il est même préférable de les accueillir de bonne grâce. Très judicieusement, Bernard André nous rappelle qu'il vaut mieux qu'un parent vienne témoigner de son désaccord, voire de sa colère, auprès d'un enseignant, plutôt que de faire circuler une pétition parce qu'il n'a pas été entendu ou de s'adresser directement à la direction. Dans une société aussi policée que la société suisse, protester, même avec véhémence, suppose un minimum de confiance en l'interlocuteur et un certain courage : mieux vaut le recevoir comme tel, même si c'est désagréable ou déstabilisant. Les conflits ne proviennent pas seulement des maladresses mais tout simplement du fait que les points de vue des enseignants et parents sont nécessairement différents, comme les connaissances, les intérêts et l'histoire de chacun. Bernard André propose donc d'additionner ou de juxtaposer les différents points de vue pour établir, d'abord, puis tenter de résoudre un conflit, au lieu de chercher à déterminer les raisons et les torts. Résoudre le conflit n'est d'ailleurs pas nécessairement l'objectif souhaitable. En effet, il vaut mieux conclure à un désaccord précis et circonscrit plutôt que sur un « accord » arraché aux parents, dont ceux-ci vont se repentir sitôt de retour chez eux.

De même que les conflits, les émotions (colère, tristesse, honte, déception, deuil) sont inévitables (chapitre 3). Être « professionnel » ne consiste pas à les supprimer, mais au contraire à les reconnaître, chez soi et chez les parents interlocuteurs. On n'est pas nécessairement responsable des émotions de son interlocuteur, on n'est pas chargé de les soigner, encore moins de les réprimer. Mais on est responsable de les entendre, d'en tenir compte, par exemple pour ralentir un processus de négociation, si c'est nécessaire.

Pour cela, il faut évidemment savoir écouter (chapitre 4), un véritable art, selon Bernard André, qui, là non plus, ne dissocie pas la technique des aspects éthiques. Écouter est une technique qui s'apprend, elle se manifeste notamment dans le choix des phrases à dire ou à ne pas dire pour témoigner d'une écoute active à son interlocuteur, ou dans le fait de ménager des silences réflexifs au cours de l'entretien. Mais l'écoute « empathique » prônée par l'auteur suppose la volonté, toute professionnelle, de se mettre à la place

---

1 André, B. (2020). *Les conflits, c'est la vie ! Oser les désaccords et avancer quand même*, Paris, La boîte à Pandore.

---

des parents, pour envisager des solutions satisfaisantes pour eux, sans pour autant ressentir leurs émotions, ni se laisser imposer leurs points de vue.

Le chapitre 5, très probablement le chapitre le plus appliqué (il traite de la préparation des entretiens), commence par une longue présentation des enjeux moraux de la relation parents-enseignants. Le propos est d'éviter le désengagement éthique de la part des enseignants (et probablement de la part des parents, en conséquence). Les lois et règlements ne suffisent pas à cadrer les choix proposés aux parents et ne dispensent pas les enseignantes et enseignants, dans le cadre de leur autonomie professionnelle, de se poser avec sincérité la question de savoir quel est le meilleur choix pour un élève. Préparer un entretien ne consiste donc pas seulement à envisager la manière d'obtenir un consentement, mais bien à comprendre la situation et à juger en conséquence. En tout état de cause, un entretien se prépare soigneusement (c'est le message essentiel passé dans cet ouvrage) et cette préparation ne doit pas conduire à la rigidité, comme on le croit souvent naïvement, mais constitue bien au contraire le pouvoir d'improviser sur une base solide.

Une fois « au cœur de l'entretien » (chapitre 7) ce travail de préparation permettra d'apporter des données factuelles, plus constructives et moins blessantes que des jugements vagues et à l'emporte-pièce. Qu'il s'agisse d'entretiens de routine (bilans) ou liés à des difficultés particulières (entretiens « circonstanciels ») la préparation donne le moyen d'éviter les digressions inutiles qui risquent de faire manquer le but de l'entretien.

Cet ouvrage peut, répétons-le, être utilisé comme un manuel. Le lecteur pressé de résoudre une situation problématique pourrait se contenter de lire les chapitres 6, 7 et 8 (qui fournissent l'introduction, le développement et la conclusion de l'entretien), voire (s'il est en situation d'urgence !) le seul chapitre 9 (« contourner les obstacles »), qui constitue une sorte de kit de survie.

Mais dans son intégralité, cet ouvrage ne peut que contribuer à élever le niveau de professionnalisme des enseignants qui auront la bonne idée de le lire. Non seulement il propose un *vade-mecum* que l'on peut suivre presque à la lettre pour réaliser des entretiens, et mieux encore, pour entretenir des relations suivies avec les parents, mais il engage aussi le lecteur ou la lectrice dans un travail de construction de son jugement (non pour juger les personnes mais les situations) et, plus avant, de son rôle sociétal. Cette réflexion, loin d'être verbeuse, s'appuie sans cesse sur des faits et sur des gestes concrets.

L'ouvrage peut donc trouver sa place dans la formation des futurs enseignants. En effet, lors des sessions de formation portant sur les rapports entre l'école et les familles, il est fréquent de trouver chez les étudiants (qui sont

parallèlement en stage dans les établissements) des attitudes très défensives à l'égard des parents, rapidement accusés d'être « dans le déni » ou de vouloir « expliquer leur métier » aux enseignants. Ainsi, les craintes des enseignants en place (praticiennes-formatrices ou collègues) sont très vite transmises aux stagiaires, mais souvent sans les outils adéquats pour y faire face. Le livre de Bernard André constitue une excellente réponse à ce problème.

Il peut aussi s'avérer judicieux de mettre l'ouvrage entre les mains de parents, ou de futurs parents. En effet, d'une certaine manière, il indique à ces derniers ce qu'ils sont en droit d'attendre d'enseignants véritablement professionnels. Par exemple, que ceux-ci préparent leurs entretiens, y viennent avec des objectifs explicites, des informations factuelles et des propositions négociables, qu'ils dirigent les échanges de manière à la fois bienveillante et ferme, et évitent digressions inutiles et maladresses blessantes.

Par ailleurs, il attribue aussi, en creux, un rôle aux parents qui voudraient maximiser leurs chances d'avoir de bonnes relations avec les enseignants. Oui, les enseignants ont un point de vue parfois différent sur leur enfant, mais qui peut être fondé et légitime. Ils ont des attentes et des émotions, des déceptions et parfois des colères, qu'il vaut mieux accueillir (sans se laisser imposer leurs points de vue) pour aller de l'avant. Ainsi, les parents peuvent eux aussi préparer les entretiens, avec les mêmes exigences (rendre compte de faits précis plutôt que de vagues jugements, fixer des objectifs, ne pas juger l'interlocuteur, respecter la frontière entre l'école et la famille, ne pas « raconter sa vie » et perdre du temps, etc.).

Enfin, l'ouvrage montre le travail conséquent et le professionnalisme que suppose la bonne conduite des entretiens par les enseignants et donne aux parents l'occasion, lorsque c'est bien fait, de témoigner du respect, et même de l'admiration, pour ce métier que l'on dit parfois « impossible ».

Philippe Losego, professeur ordinaire  
à la Haute école pédagogique du canton de Vaud

# Introduction

Beaucoup choisissent le métier d'enseignant pour être en contact avec des enfants ou des jeunes. Et il est indéniable qu'une bonne partie de l'activité professionnelle se déroule en classe, en contact direct avec eux. Néanmoins, le travail ne s'arrête pas là : enseigner, c'est aussi collaborer avec des adultes... dont les parents ! Je ne m'arrêterai pas, dans cet ouvrage, sur la collaboration avec les collègues ou les autres interlocuteurs intervenant professionnellement dans le cadre scolaire : directeur ou directrice, orthophoniste ou concierge, pour en citer quelques-uns. Le cœur de mes propos est en effet la relation parents-enseignants, avec tous les enjeux qui y sont attachés, et qui sont bien présents dans les entretiens.

Dans ma carrière d'enseignant puis de formateur, j'ai rencontré bien des collègues qui craignaient de rencontrer les parents, que ce soit de manière collective ou individuelle. On peut voir dans cette crainte une conséquence du fait de considérer la relation aux parents comme extérieure au cœur du métier<sup>2</sup>. Pourtant, ces moments peuvent être riches et intenses lorsque le respect mutuel et la confiance permettent de construire ensemble. Ils peuvent être certes plus tumultueux lorsque, par exemple, s'y rejoue une relation difficile des parents avec leur propre scolarité, ou lorsque ceux-ci se sentent perdus dans un labyrinthe dont ils ne comprennent pas le fonctionnement, ou encore lorsque les difficultés rencontrées par leur enfant les placent en situation de vulnérabilité, d'impuissance, de disqualification, voire de jugement sur leur incompétence supposée. Sans oublier les situations dans lesquelles des parents considèrent l'école comme un service commercial dont ils sont clients (ils paient des impôts et donc estiment avoir droit à un service premium), et confondent l'enseignante ou l'enseignant avec le préposé au service des réclamations. Et des insatisfactions, ils en ont ! Ainsi, les moments de rencontre entre parents et enseignants peuvent aller de la collaboration fructueuse à l'affrontement pénible, en passant par tout le spectre qui existe entre les deux.

---

2 Payet, J.-P. (2017). *École et familles. Une approche sociologique*. De Boeck.

---

Les parents confient à l'école celles et ceux qu'ils ont de plus chers : leurs enfants. Ils le font tantôt avec confiance, tantôt avec craintes et tremblements. La relation qu'ils nouent avec les enseignants de leurs enfants est marquée par leur propre histoire scolaire, parfois difficile, par leurs rêves et leurs projets pour leurs enfants. Elle est aussi souvent influencée par les récits de catastrophes qui se répandent si facilement. De tels événements vécus par le voisin, la cousine ou le filleul et qui mettent en scène l'incompétence de tel enseignant, le dysfonctionnement de telle école ou le refus de dialoguer et d'écouter, réel ou perçu, de telle équipe pédagogique sont des obstacles réels pour faire confiance à l'école et aux enseignants.

Travailler avec les parents demande donc parfois de faire face à une relation déjà difficile avant même qu'elle ait commencé, et implique alors de reconstruire petit à petit des conditions qui permettent à la confiance de s'établir pour entrer dans une collaboration bénéfique à l'enfant-élève. J'ai eu l'occasion, avec d'autres collègues, d'aborder dans un ouvrage collectif les différents aspects de cette collaboration<sup>3</sup>, et je ne reviendrai que brièvement sur quelques éléments importants, pour situer le contexte des entretiens, qui est le cœur de cet ouvrage.

Tout au long de cet ouvrage, je propose des énoncés possibles pour des moments clés de l'entretien. En aucun cas ces propositions – parce que c'est bien de cela qu'il s'agit – ne doivent être prises comme des modèles à reproduire. Ce ne sont que des exemples, et il s'agit de trouver des équivalents avec vos mots et votre manière de vous exprimer.

Lorsqu'on se trouve dans le mouvement de l'entretien, mettant notre énergie à écouter ou à réfléchir aux propos à tenir, nous avons rarement la créativité pour inventer des formules à la fois adaptées à la situation, aidantes, et correspondant à ce que l'on veut communiquer. C'est pour cela qu'il vaut la peine de prendre du temps avant vos prochains entretiens, pour trouver vos phrases remplissant la fonction que nous avons indiquée dans les chapitres qui suivent. Ce sera autant de ressources à votre disposition, vous permettant de faire progresser vos entretiens, même dans des situations délicates. Cela implique alors que ce ne soit plus simplement des formules, mais que vous soyez en accord avec leur formulation. C'est cet accord qui leur donnera du poids.

---

3 André, B., & Richoz, J.-C. (2015). *Parents et enseignants : De l'affrontement à la coopération*. Favre.

---

# 1. Partenaire... jusqu'où ?

Pendant longtemps, l'école s'est construite sur une division stricte du travail : à l'école d'enseigner, aux parents d'éduquer.<sup>4</sup> Certes, cela n'empêchait pas des empiètements et des ingérences occasionnelles de part et d'autre. Mais cette division du travail les rendait exceptionnels et clarifiait les attentes de chacun.

Petit à petit, les attentes et les normes se sont modifiées. La frontière est devenue plus poreuse, et les termes de collaboration et de partenariat ont commencé à faire partie du discours scolaire, avec en arrière-plan l'idée de renforcer le fonctionnement démocratique de la société et de favoriser la réussite de tous les élèves.<sup>5</sup> À dire vrai, la volonté de changement est venue de deux côtés : des parents et des associations de parents, manifestant leur volonté d'être impliqués dans la scolarité de leurs enfants, et d'injonctions politiques ou issues de l'administration scolaire. Pourtant, ce partenariat peine parfois à donner satisfaction aux uns comme aux autres.



- 
- 4 Derouet J.-L. (1992). *École et justice. De l'égalité des chances aux compromis locaux ?* Métailié ; Meirieu P. (1997). *Vers un nouveau contrat parents-enseignants ?* In F. Dubet (dir.), *École et familles. Le malentendu*. Textuel, pp. 79-99.
- 5 Warzée, A. (2006). *La place et le rôle des parents dans l'école*, Rapport au ministre de l'Éducation nationale et de la Recherche. La Documentation française.
-

## 1.1 Le partenariat : une fausse évidence

Les enseignants ont adhéré de manières diverses à ces changements, vus par les uns comme une épreuve, par les autres comme une opportunité.<sup>6</sup> Pour les premiers, la crainte de perdre leur autonomie, de devoir négocier ou se justifier, ou encore de voir leurs compétences professionnelles non reconnues, sont des obstacles à ces injonctions de collaboration. Bien des enseignants attendent des parents une adhésion sans condition aux propositions et décisions scolaires, rendant difficile la co-construction d'un projet. Pour les seconds, la collaboration contribue à la progression de l'élève et permet d'aborder les difficultés présentes afin de les dépasser.

Du côté des parents, ces injonctions au partenariat sont saisies de manières fort différentes. Pour les parents connaissant la culture scolaire, la collaboration est l'occasion d'agir pour faciliter la réussite de leur enfant : leur connaissance des règles, des fonctionnements et des structures leur permet des choix stratégiques et ouvre à des possibilités d'influence sur le parcours scolaire de leur enfant. Pour les parents étrangers à cette culture scolaire, le devoir de collaboration les expose à se sentir disqualifiés par leur méconnaissance des us et coutumes scolaires, des règles tacites de communication (ce qui peut être abordé, comment les choses peuvent être dites) et des règles langagières telles que le lexique pédagogique. Ces éléments peuvent générer un sentiment d'incompétence, et ces parents ne se sentent pas à la hauteur pour négocier avec les enseignants, et encore moins pour s'opposer aux décisions scolaires.<sup>7</sup>

Loin d'être une évidence, le partenariat se heurte donc à un certain nombre d'obstacles, et il paraît nécessaire que les enseignants en soient conscients pour éviter de renforcer les malentendus et les difficultés dans la relation école-famille.

### Une injonction de partenariat asymétrique, une culture pas toujours partagée

Être partenaire implique une relation dans laquelle chacun a une connaissance des enjeux et participe à la définition des objectifs communs. Mais le partenariat scolaire ne propose pas vraiment cela. Il est attendu des parents qu'ils connaissent et se soumettent au projet scolaire. À chacun d'eux de faire siens les objectifs de l'école, d'accepter les modalités et moyens prévus. Le partenariat peut donc être fortement asymétrique, particulièrement

---

6 Payet, J.-P., & Giuliani, F. (2014). La relation école-familles socialement disqualifiées au défi de la constitution d'un monde commun : Pratiques, épreuves et limites. *Éducation et société*, 34, pp. 55-70.

7 Périer, P. (2005). *École et familles populaires : Sociologie d'un différend*. Presses universitaires de Rennes, p. 83.