



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Texte sur les retombées de la recherche

Du conflit à la collaboration : les effets de la bienveillance sur les dynamiques éducatives

Auteurs

Solange Ciavaldini Cartaut, professeure et coordonnatrice scientifique du LéA, Université Côte d'Azur, France

Solange.cartaut@univ-cotedazur.fr

Mourad Ighzernali, principal adjoint et coordonnateur pédagogique du LéA, ministère de l'Éducation nationale, France

mourad.ighzernali@ac-nice.fr

Auteurs associés

Alice Ferrari, enseignante en anglais, ministère de l'Éducation nationale, France, alice.ferrari@ac-nice.fr

Alexandra Exiga, enseignante en sciences de la vie et de la terre, ministère de l'Éducation nationale, France, alexandra.exiga@ac-nice.fr

Christina Banzet, enseignante en anglais, ministère de l'Éducation nationale, France, cristina.banzet@ac-nice.fr

Lorris Baillet, enseignant en éducation physique et sportive, ministère de l'Éducation nationale, France, loris.baillet@ac-nice.fr

Pauline Ben Said, enseignante en Lettres, ministère de l'Éducation nationale, France, pauline.ben-said@ac-nice.fr

Marie-Noelle Bayet, conseillère principale d'éducation, ministère de l'Éducation nationale, France, marie-noelle.bayet@ac-nice.fr

Isabelle Lebret, enseignante en sciences de la vie et de la terre, ministère de l'Éducation nationale, France, isabelle.lebret@ac-nice.fr

Monique Merle, enseignante spécialisée, ministère de l'Éducation nationale, France, monique.merle@ac-nice.fr

Marie Villion, enseignante documentaliste, ministère de l'Éducation nationale, France, marie.villion@ac-nice.fr



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Introduction

En tant que principal·e adjoint·e du « collège du bonheur », nous avons entrepris une réforme significative du système disciplinaire de l'établissement en promouvant la bienveillance éducative. Face aux critiques associant cette approche à du laxisme, nous avons introduit des rituels scolaires destinés à améliorer le bien-être général et la réussite des élèves. Inspirées par la psychologie positive et les neurosciences, nos initiatives visent à répondre aux besoins individuels des élèves tout en renforçant les relations entre les enseignant·e·s et les élèves. Les résultats des enquêtes PISA et nos observations confirment l'importance de ces relations pour la réussite scolaire. Une démarche scientifique rigoureuse développée depuis 2022 au sein de notre lieu d'éducation associé (LÉA) a validé nos choix pédagogiques, facilitant leur diffusion à l'interne et ailleurs.

Transition vers une école bienveillante : réconcilier tolérance et rigueur pour le bien-être scolaire

À notre arrivée, le règlement intérieur était rarement consulté, et les sanctions étaient la norme en cas de non-respect. Les enseignant·e·s recouraient systématiquement à l'exclusion, une approche épuisante qui a conduit à une révision de nos pratiques. Il est devenu clair qu'il fallait abandonner le modèle de l'école de défiance au profit d'une approche valorisant le plaisir et le sens du travail collectif. Promouvoir le bien-être au sein d'un établissement scolaire est complexe et souvent mal compris. La bienveillance éducative est parfois perçue comme du laxisme, comme en témoigne la réaction critique face à nos rituels scolaires, tels que l'accueil des émotions des élèves. Cette approche, jugée inadéquate pour les élèves plus âgé·e·s ou dans certaines disciplines, a suscité des débats. La posture bienveillante de l'enseignant·e, alignée avec ses valeurs, confère du sens à son travail. En tant que principal·e adjoint·e et ancien·ne conseiller·ère principal·e d'éducation, nous avons cherché à fédérer les équipes autour d'un modèle équilibrant tolérance et rigueur, permettant d'explorer les leviers du plaisir dans la réussite des élèves, sans nécessairement attendre une réciprocité émotionnelle.

Promouvoir le bien-être scolaire à travers une pédagogie bienveillante et réflexive

La pédagogie bienveillante vise non seulement le bien-être subjectif des enseignant·e·s, mais aussi la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des élèves. Nous avons adopté des principes issus des neurosciences et de la psychologie positive pour guider notre approche : chaque comportement inadapté d'un·e élève est perçu comme l'expression d'un besoin nécessitant une réponse réfléchie et bienveillante. Cette approche va au-delà de la simple gestion de classe, favorisant des relations de qualité entre élèves et enseignant·e·s basées sur l'éthique relationnelle et la confiance dans la réussite possible des élèves.



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

Les résultats de l'enquête PISA montrent que les élèves français·es associent leur réussite scolaire à la qualité de leur relation avec les enseignant·e·s. Nous avons alors mis en place des rituels visant à renforcer l'estime de soi et le sentiment d'efficacité personnelle, et à promouvoir le renforcement positif. Ces rituels, affichés dans chaque classe, encouragent les enseignant·e·s à être cohérent·e·s entre leurs discours et leurs actions. Notre devise, « Cherchons une solution, pas un·e coupable », incarne notre approche : détacher le problème de la personne et analyser les dysfonctionnements collectivement avec élèves, enseignant·e·s, personnel éducatif, parents et direction. Ce choix vise à gérer et à dépasser les conflits, en réduisant la coercition tout en maintenant des exigences élevées. Nous partageons la conviction que le service public et l'égalité des chances nécessitent une bienveillance garantissant la sécurité et la sérénité nécessaires à l'apprentissage. Notre démarche privilégie des transformations progressives et des gestes quotidiens qui favorisent des relations de qualité. Les valeurs partagées par les membres du LéA illustrent cet engagement : empathie, solidarité, confiance relationnelle et accès aux apprentissages pour tout le monde.

La reconnaissance comme pratique de bienveillance

Le développement d'un cadre positif et soutenant repose sur l'intégration quotidienne de trois concepts complémentaires : reconnaissance, plaisir et motivation. Il est essentiel d'améliorer la reconnaissance des efforts, du travail et de l'engagement de chaque membre de l'équipe. Selon Waters (2012), un déficit de reconnaissance au travail est une source majeure de mal-être et d'épuisement professionnel. À l'inverse, une reconnaissance accrue est associée à une plus grande satisfaction professionnelle. Chaque équipe de direction doit instaurer une culture d'établissement fondée sur l'autonomie, la reconnaissance des compétences et le sentiment d'appartenance. Identifier les besoins individuels des membres de l'équipe et les respecter dans leur globalité est crucial pour renforcer ce sentiment d'appartenance. Une attention bienveillante et un regard fraternel sur l'équipe favorisent l'engagement et la qualité professionnelle. En appliquant une éthique relationnelle similaire à celle attendue des enseignant·e·s envers les élèves, les équipes de direction favorisent des interactions de haute qualité. Ces interactions ont été documentées pour leur impact positif sur la santé physique et mentale, la réduction du stress, l'amélioration des émotions positives et de la vitalité, ainsi que l'engagement dans le travail et les apprentissages (Reis et al., 2000). Un environnement soutenant facilite l'expérimentation, la prise de risques et la motivation à progresser.

Conclusion

L'équilibre entre tolérance et rigueur est essentiel pour favoriser la collaboration et la satisfaction professionnelles au sein des équipes éducatives, contrairement à un système répressif qui engendre fatigue et inefficacité. La co-construction de solutions et la répartition des



REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION

responsabilités sont facilitées par une approche bienveillante, renforçant l'estime de soi et le sentiment d'efficacité personnelle des enseignant·e·s. La transition vers une école de confiance, marquée par la bienveillance, représente un tournant vers un environnement éducatif plus serein.

Le soutien psychologique et le renforcement positif instaurés au sein de notre LéA montrent un engagement en faveur d'un cadre de travail où le plaisir et le sens de l'enseignement sont prioritaires (Ciavaldini Cartaut, 2024). L'analyse des pratiques innovantes illustre l'évolution vers un environnement plus épanouissant pour les enseignant·e·s et les élèves. La bienveillance, en tant que facteur clé de gestion des dynamiques éducatives, favorise un climat de respect et de collaboration, réduit les conflits et facilite la coopération. En réduisant le stress et en augmentant le bien-être scolaire, la bienveillance joue un rôle central dans la transition vers une collaboration productive au service d'une école qui reflète nos valeurs.

Références

- Ciavaldini Cartaut, S.. (2023). Instrumenter les situations de classe pour accroître leur potentiel d'apprentissage : l'usage des nudges éducatifs du point de vue des théories de l'activité. *TransFormation-Recherches en Éducation et Formation des Adultes*, 1 (25), 112-129. <https://transformations.univ-lille.fr/index.php/TF/article/view/483>
- Ciavaldini Cartaut, S. (2024, 4-5 juillet). D'une école de la défiance à une école de la confiance : enjeux d'un changement de modèle pour penser les pratiques et les maux actuels de la profession enseignante en France – Symposium N°22 « Être enseignant : un métier difficile. Comprendre et améliorer la santé mentale des enseignants ». *REF Université de Fribourg*, Suisse.
- Reis, H.T, Sheldon, K.M, Gable, S.L, Roscoe, J. et Ryan, RM (2000). Bien-être quotidien : le rôle de l'autonomie, de la compétence et de la relation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26 (4), 419–435. <https://doi.org/10.1177/0146167200266002>
- Waters, L. (2012). Prédire la satisfaction au travail : contributions de la gratitude individuelle et de la gratitude institutionnalisée. *Psychologie*, 3, 1174-1176. <https://doi.org/10.4236/psych.2012.312A173>