

Extrait du École changer de cap

<https://www.ecolechangerdecap.net/spip.php?article294>

Jacques Nimier

# **Les 7 Conditions d'un changement réussi**

- Français - Renouveau institutionnel -

Date de mise en ligne : jeudi 10 mai 2012

---

**École changer de cap**

---

# 1) Un changement se prépare et demande du temps

C'est une difficulté générale de l'E.N. de ne pas tenir compte du temps, du temps nécessaire pour apprendre, pour évoluer, pour comprendre, pour s'adapter, pour mettre en place de nouvelles structures. On a tendance à croire (comme les jeunes !) qu'on peut tout, tout de suite ! On organise "une journée" de formation pour de nouveaux programmes(! !); une formation de médiateurs en deux jours (! !), on fait paraître une circulaire qui doit être applicable immédiatement, on demande de remplir un questionnaire qui doit être envoyé dans les 24 h, on fait paraître un appel d'offre qui doit être renvoyé à une date parfois déjà dépassée (! !) etc... Il faut courir, finir le programme à temps... (Voir : Notre rapport au temps).

Il nous faudrait apprendre à respecter les temps d'évolution des changements ; c'est ce qu'on fait par exemple dans les GAPP :

*La régulation suit le mouvement de la vie. Plutôt que de vouloir traiter un thème complètement et prématurément de manière volontariste, on l'accueille dans une sorte d'annonce lointaine lorsqu'il apparaît sous forme d'esquisse brève. Quelque temps après - entre six mois et un an en général -, il est repris et exploré plus « à fond » pendant deux ou trois séances, fussent-elles légèrement espacées. On s'aperçoit que le problème a mûri. Puis il n'en est pratiquement plus question. Toutefois, quelques phénomènes de résurgence se produisent encore à retardement. L'ensemble est comparable à la démarche du peintre qui tente quelques ébauches, laisse reposer, traite à fond et retouche à l'occasion. Formation, régulation, institution. Le groupe d'analyse de pratique des formateurs Albert Moyne, p. 183*

# 2) Un changement s'explique

Un changement n'est en général pas compris immédiatement, il devient l'objet d'une "polémique" où chacun se bat contre des moulins à vent ; il donne lieu à toutes sortes de "rumeurs" qui en réalité ne font qu'exprimer les peurs imaginaires des personnes concernées. Ces rumeurs doivent être écoutées, entendues car l'explication commence par une écoute de l'imaginaire suscité par ce changement annoncé. Les arguments rationnels sont utiles, ils peuvent participer à la création de ce cadre rassurant, propice au changement .

# 3) Un changement se discute

Tout responsable (un ministre comme un enseignant dans sa classe) sait qu'il ne peut saisir complètement la complexité d'une situation qu'il veut changer. Il lui est donc nécessaire de "discuter" de ce changement avec les intéressés (syndicats, élèves de la classe) de façon à découvrir les éléments qu'il n'a pas vus, qu'il n'a pas pris en compte mais que les intéressés sont les premiers à connaître. Sinon les résistances seront plus fortes et pourront engendrer ce qu'on appelle des "effets pervers" c'est-à-dire des effets opposés à ce qu'attend le responsable (ministre ou enseignant). Ceci étant, chacun a sa fonction d'informer ou de décider avec les responsabilités et conséquences pour lui-même que cela comporte.

## 4) Une aide au changement est nécessaire

Bien souvent un changement est demandé (dans un établissement ou dans une classe...) sans qu'on donne en même temps l'aide nécessaire aux intéressés pour accomplir ce changement, comme si, dans l'imaginaire du responsable, le changement était "évident" et "applicable immédiatement". On ne sera pas surpris, alors, de l'échec de ce changement par "désobéissance", par "mauvaise volonté", par "oubli d'application", par "une application stricte qui le rend inapplicable" etc...

C'est ainsi que peuvent s'expliquer les résistances à l'aide personnalisée aux élèves en primaire. On demande aux professeurs des écoles d'exercer un nouveau métier (celui des instituteurs spécialisés) et ceci sans formation ni aide. "Pour le Snuipp, "il semble que les enseignants aient besoin d'aide pour mieux élaborer leur dispositif""(cafépédagogique) C'est évident !

*Bien qu'il s'agisse principalement ici de l'étude de nouvelles méthodes, j'aimerais une fois encore examiner le problème qui consiste à désapprendre ou à abandonner des pratiques et des routines existantes/Un changement dans la méthode pédagogique peut entraîner une perte de compétence, des risques divers, une surcharge d'information et une tension nerveuse étant donné que la part de l'incertain prend le pas sur celle de l'incontestable. En plus d'une aide pratique, il est extrêmement important d'apporter au professeur un solide soutien psychologique (Day, 1981). p.103 Ducros*

## 5) Pour changer il faut savoir sortir des chemins habituels

Nous avons du mal, face à un problème, à inventer, à créer quelque chose de nouveau pour sortir des sentiers battus (Pour remédier à cela, notre enseignement pourrait inciter à la création plus qu'à la déduction !). Nous sommes tentés de renforcer ce que nous connaissons et savons faire, à demander les mêmes choses ; c'est le fameux "Toujours Plus" de François de Closet : toujours plus d'argent pour l'E.N., toujours plus de profs, toujours plus d'heures d'enseignement pour les élèves, toujours plus d'heures pour notre discipline ! Autrement dit "Plus de la même chose"

*La recette consistant à faire "plus de la même chose" est une "solution" qui crée le problème. Nous estimons qu'on retrouve cette même complication dans un grand nombre de problèmes humains réfractaires, dans les cas où le bon sens porte à opposer son contraire à un fait pénible ou douloureux. Par exemple, rien ne paraît plus raisonnable tant aux parents qu'aux amis, que de « remonter » une personne déprimée. Or, il est fort vraisemblable que la personne déprimée ne s'en sentira pas mieux, mais, au contraire, s'enfoncera un peu plus dans sa tristesse. Voyant cela, les autres redoublent d'efforts pour lui faire voir le bon côté des choses. Guidés par la « raison » et le « bon sens », ils ne peuvent pas se rendre compte (et le patient ne peut pas dire) que leur aide, au fond, consiste à exiger que le patient ait certains sentiments (de joie, d'optimisme, etc.) mais pas d'autres (de tristesse, de pessimisme, etc.). Il en résulte qu'au lieu de connaître un épisode, qui, à l'origine, aurait pu n'être qu'un accès passager de tristesse, le patient est maintenant envahi de sentiments d'échec, de dévalorisation et d'ingratitude envers ceux qui l'aiment tant et font tout cela pour l'aider. C'est bien cela qui constitue la dépression, et non pas la tristesse du début. Changements paradoxaux et psychothérapie, P. Watzlawick, J. Weakland, R. Fisch. p.52.*

Watzlawick propose un autre type de changement qu'il nomme "changement 2" et qu'il compare à ce qui se fait au Judo :

*(La technique du changement 2 consiste à "recadrer") En terme très abstrait, en effet, re-cadrer signifie faire porter l'attention sur une autre appartenance de classe, tout aussi pertinente, d'un même objet, ou surtout introduire cette nouvelle appartenance de classe dans le système conceptuel des personnes concernées... A plusieurs égards, cette façon de résoudre les problèmes ressemble à la philosophie et à la technique du judo où l'on n'arrête pas l'attaque de l'adversaire par une contre-attaque de force au moins égale, mais où on la laisse venir et on l'amplifie en s'effaçant et en l'accompagnant. C'est à quoi l'adversaire ne s'attend pas, car il joue un jeu de force contre force, de "plus de la même chose", et selon les règles de ce jeu, compte sur une contre-attaque et non sur un jeu totalement différent. p. 119, 126.*

Pensons à la réaction qu'un enseignant peut avoir en face d'un élève qui l'agresse verbalement. S'il lui répond sur le même ton, en plus fort (toujours plus), il rentre dans le jeu de l'élève et sera sûrement perdant. Ne faut-il pas mieux qu'il re-cadre l'élève comme l'explique Watzlawick

*Le re-cadrage, pour utiliser une fois de plus le langage de Wittgenstein, n'attire pas l'attention sur quoi que ce soit ne produit pas de prise de conscience mais enseigne un nouveau jeu qui rend l'ancien caduc. Le sujet voit « maintenant quelque chose d'autre et ne peut plus continuer naïvement à jouer ».. p. 126 Watzlawick*

## 6) Un changement peut se produire à l'occasion d'une proposition des élèves.

Perdre l'illusion que les seuls changements viennent de l'Etat.

*Mentionnons enfin et peut-être même surtout les métamorphoses de l'échelle de prestige des sections du secondaire ... Dans tous les cas, les changements dépendent non d'une réforme institutionnelle mais de stratégies des différents protagonistes du système d'enseignement élèves, parents d'élèves, maîtres. Toutes nos études tendent à montrer que l'Etat n'est pas, ainsi que le décrivent nombre de sociologues, le démiurge omnipotent, construisant à l'aide d'une règle et d'un compas un monde social selon les axiomes qu'il se serait donnés ou qu'une classe dominante lui aurait imposés.*

*Une telle conclusion ne s'accorde de toute évidence pas à la thèse substantialiste selon laquelle l'Etat serait une réalité autonome et supérieure aux individus, l'expression de la « volonté générale » qui, guidée par la recherche du bien commun, poursuivrait des fins spécifiques. L'Etat ne plane pas dans les airs, comme le dit si bien le 18 Brumaire de Louis Bonaparte. On aurait tort, cependant, de croire qu'elle s'accorde à la conception nominaliste, inverse de la précédente, qui ne voit en l'Etat qu'un moyen d'action, un simple mécanisme commode qui satisferait soit les demandes individuelles, auxquelles le marché ne serait pas en mesure de répondre, soit les exigences d'une classe dominante à la solde de laquelle il serait. Il n'est pas plus un « comité chargé de gérer les affaires communes de la bourgeoisie tout entière », comme le soutient la thèse marxiste, que la somme de tous les citoyens qui, politiquement égaux, décideraient collectivement, comme le veut l'idéologie libérale. Les changements du système éducatif en France (1950 - 1980). Mohamed Cherkaoui p. 83.*

Les réformes utiles sont souvent celles que nous initiions dans nos classes, dans nos établissements. Elles peuvent venir des demandes des élèves comme le témoignage personnel que je donne ailleurs. Les réformes de l'Etat devraient le plus souvent permettre la création de l'espace de liberté qui nous est nécessaire pour initier ces changements sur le terrain.

*A mon sens, la manipulation des structures en vue de changer les pratiques n'a de sens qu'en réponse à un message du type "obligez-moi à faire ce que j'ai envie de faire, mais que je ne peux pas faire dans les conditions objectives où je me trouve". Ou encore : "empêchez-moi de faire ce que, dans les conditions où je suis, je suis enclin à faire pour assurer mes arrières, maîtriser mon angoisse, avoir la conscience tranquille" p. 64 Ducros.*

## **7) Ne pas oublier que le changement ne se maîtrise pas : il reste toujours une part d'incertitude**

C'est notre capacité à supporter, à accepter l'incertitude qui est la condition de changement, d'évolution, d'adaptation possible. C'est peut être un point encore à aborder avec les élèves qui seront confrontés tout le long de leur vie à cette incertitude !

Article publié sur le Site de Jacques Nimier : [PedagoPsy](#).

Voir le riche DOSSIER sur le thème du Changement sur le même [Site](#)