

# philippe ruffieux

## un changement à comprendre pour l'accompagner

# P

Philippe Ruffieux est docteur en sciences de l'éducation spécialisé en innovation pédagogique, chargé d'enseignement et initiateur de Sqily, plateforme de communication scolaire et de validation mutuelle de compétences. Il s'interroge ici plus largement sur la question du changement dans le métier d'enseignant, sur ses processus, ses moments de grâce et de désillusion.

Nous changeons tous constamment, par nécessité ou par désir. Il y a les petits changements tels que les petites adaptations de sa leçon que l'enseignant a l'habitude de réaliser, les grandes modifications imposées lors d'une réforme ou d'un événement comme nous l'avons vécu lors de la pandémie du COVID-19, ou celles désirées par une envie de changement, comme l'introduction d'une innovation. À chaque fois, la transformation du système impacte les individus qui le modifient en retour.

### Un processus personnel à intérioriser

Le métier d'enseignant est caractérisé par une grande latitude dans son champ d'action. À partir de quelques invariants, l'enseignante ou l'enseignant peut librement appliquer les méthodes pédagogiques, s'engouffrer dans des principes qui le touchent tels que l'inclusion, l'usage du numérique ou les questions d'écologie ou d'égalité. Mais il peut tout aussi bien les reléguer à des accords de principe sans modifier sa posture professionnelle. Par exemple, en affichant des cir-

liaires sur les murs de sa classe sans pour autant les intégrer dans sa pratique. Le changement est un processus personnel qu'il faut intérioriser. Ce parcours n'est jamais un long fleuve tranquille. L'implémentation passe par différents stades, dont une perte du sentiment de maîtrise (appelée chaos) lorsque l'on réalise que le changement réel ne correspond pas à celui idéalisé. Alors qu'une amélioration est attendue, ce temps de déséquilibre peut être compris comme une détérioration de la situation antérieure et donc un échec. Pourtant, il doit être dépassé pour que le nouveau s'adapte à l'existant et que les régulations mènent à de nouvelles idées de transformation avant que ce changement soit intégré dans la pratique. Ce creux de l'implémentation est inévitable pour tout changement profond dans un système existant et nécessaire pour une transformation personnelle.

### L'expérience optimale (ou Flow)

Il n'est pas étonnant de trouver de nombreuses théories de la motivation dans les manuscrits traitant de la problématique du changement. En plus

de contenir un aspect personnel, le changement porte une dimension émotionnelle. La notion de risque ou de bien-être n'est jamais éloignée des notions d'intérêt ou de persistance dans la tâche. Si l'intention de changer est relativement bien documentée, sa matérialisation en un nouveau comportement est bien moins évidente. La notion de Flow permet de comprendre le ressenti individuel lors d'une expérience vécue. Ce concept décrit trois dimensions décrivant l'absorption cognitive (le sentiment de contrôler la situation, que le temps passe vite et d'être pris par la tâche), ainsi qu'une quatrième, l'expérience autotélique (le plaisir de réaliser la tâche). Être en état de Flow, c'est donc être immergé dans une activité prenante et plaisante.

### Lâcher-prise sur l'envie de tout contrôler

L'approche de l'action située nous a permis dans une récente recherche (Ruffieux, 2020) de montrer qu'il était tout à fait possible de vivre une expérience optimale lors d'activités, alors que l'enseignant était au début de la transformation et donc dans le creux de l'implémentation. Il semble même qu'il soit à l'origine de l'envie de persister malgré une certaine perte de repères par rapport à ce qui avait été anticipé. Il s'ensuivrait alors un lâcher-prise sur une envie de tout contrôler et la prise en compte sincère des réactions du terrain, soit des élèves et de la classe.

### La dynamique interrelationnelle du changement

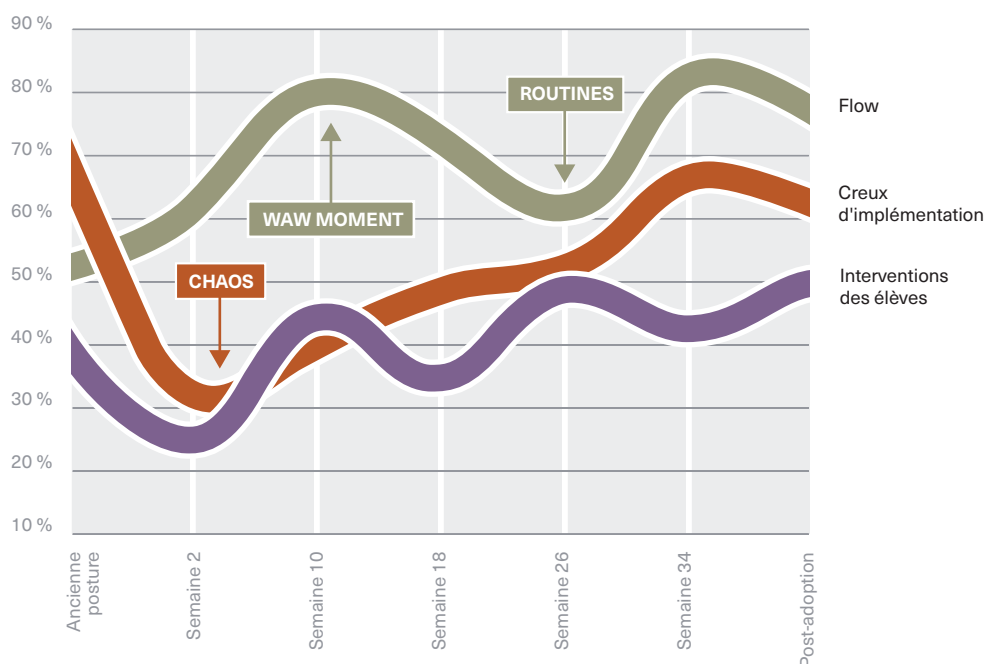
Il n'est pas surprenant alors de constater que l'expérience optimale se vive au même moment où les élèves réagissent positivement par une augmentation significative de leurs interactions.

L'enseignant qui investit une énergie considérable à mettre en œuvre un nouveau projet voit son risque récompensé par la réponse des élèves qui s'engagent à ses côtés. Ce moment de symbiose (le WAW moment) ne peut être que passer. L'enseignant doit trouver avec ses élèves des procédures qui deviendront de nouvelles habitudes pour qu'une certaine routine puisse s'installer dans la sérénité à plus long terme.

Anticiper toutes les conséquences d'un changement est une chimère qu'il s'agit de dépasser en se concentrant sur les possibles. Le plus tangible est sans nul doute la capacité d'autonomisation et celle-ci se crée par l'expérience soutenue par les relations dans le système. Les enseignants ont envie de s'approprier de nouvelles techniques, d'essayer de nouvelles pratiques. Donnons-leur la possibilité de les expérimenter, en équipe, d'en rendre compte, de partager. Car, s'ils sont friands de « recettes », c'est souvent pour mieux comprendre l'application en situation, mais certainement pas pour les appliquer telles quelles. Dans notre projet, aucun des enseignants n'a appliqué le dispositif comme proposé et c'est autant de dispositifs différents qui se sont construits. Mais ils ont tous gardé certains principes fondamentaux et, surtout, ils ont tous déclaré faire plus confiance à leurs élèves et leur donner plus d'autonomie. Ils ont aussi pris conscience de la liberté dont ils pouvaient faire usage dans la construction de nouveaux défis.

#### La prise en compte de réalités multiples

Dans ce cas, l'objectif ne serait plus (car il ne peut l'être) d'apporter tel ou tel changement, mais de viser la transformation des institutions par l'émergence des potentialités individuelles (empowerment).



Dynamique interrelationnelle du changement: Comparatif de la courbe du changement (ou creux d'implémentation) avec l'expérience optimale (Flow) et la proportion d'intervention des élèves avec trois moments clés de l'adoption d'une innovation (Ruffieux 2020).

Selon le courant interactionniste, c'est l'interprétation d'une situation qui produit les actions spécifiques. Comprendre la signification donnée par chacun permet d'en délivrer le sens et de comprendre le comportement. Plutôt que de viser l'uniformisation au risque d'émettre des jugements sur les réactions, c'est l'échange entre les divergences qu'il est intéressant de rechercher pour optimiser le système.

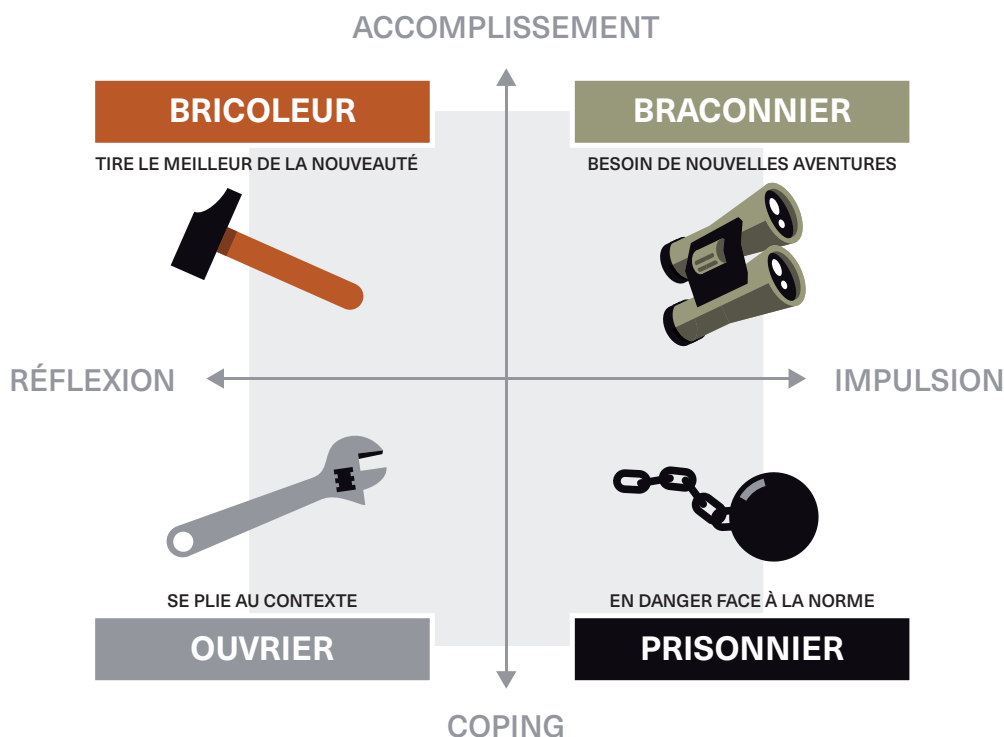
Nous avons identifié quatre profils typiques de dispositions psychologiques permettant de qualifier

l'état d'esprit d'un individu lors de l'introduction d'une innovation, sur la dimension intentionnelle guidée par une conduite d'accomplissement (réalisation de soi) ou à l'inverse de coping (besoin de bien faire par rapport à la norme), et une dimension des réponses aux événements (ou régulations) qui suivent deux schémas de réaction émotionnelle (recherche de réflexion / ou impulsion émotionnelle). Nous insistons fortement sur le fait qu'un enseignant peut entrer dans un profil différent selon le projet et même changer de profil dans le temps sur un même projet. Nos enseignants

Le changement est un processus personnel qu'il faut intérioriser. Ce parcours n'est jamais un long fleuve tranquille.

L'enseignant qui investit une énergie considérable à mettre en œuvre un nouveau projet voit son risque récompensé par la réponse des élèves qui s'engagent à ses côtés. Ce moment de symbiose (le WAW moment) ne peut être que passager.

LES QUATRE PROFILS DE DISPOSITIONS PSYCHOLOGIQUES CHEZ LES ENSEIGNANTS (RUFFIEUX 2020)



## LES QUATRE PROFILS

- Le braconnier se lance à corps perdu dans l'aventure qui lui correspond au risque parfois de frictions avec l'environnement existant.
- Le prisonnier ne peut pas concevoir le changement proposé qui lui impose une trop forte opposition à la norme subjective.
- Le bricoleur prend le temps de la réflexion pour adapter le nouveau à l'existant, ce qui peut l'amener à une certaine assurance ou à des demi-mesures.
- L'ouvrier est tiraillé entre l'envie d'appliquer une méthode à la lettre et le contexte dont il peine à se distancier.

observés ont pour la plupart évolué vers le profil bricoleur au fil de la courbe du changement. Mais ces résultats encourageants ne doivent pas occulter d'autres aspects qui peuvent apparaître et que nous ne détaillerons pas ici, comme la manière d'introduire le dispositif (progressive ou radicale), ainsi que la nécessité de certains retours en arrière pour mieux s'y replonger. Le processus de changement est long et nécessite d'être intériorisé, il est intimement personnel dans un environnement social.

organiser les équipes sur des projets innovants pour qu'ils partagent leurs expériences en cherchant de nouvelles pistes sans craindre l'échec, car celui-ci doit être source de nouveaux essais vers une culture de l'innovation. /

### Lecture

Ruffieux, P. (2020). *Perspective psychosociale et systémique de la complexité du changement de posture enseignante: Acceptation d'un dispositif techno pédagogique de validation mutuelle des compétences en classe*. Université de Genève. (764)

Pour envisager une transformation jusqu'à intégrer une nouvelle pratique, les décideurs ont leur rôle de facilitateur à jouer. Encourager et même