

Changement à l'école : pourquoi nous bouscule-t-il et comment mieux avancer ?



Entre peur de l'inconnu, besoin d'équilibre et envie d'avancer, explorons ce qui se joue en nous lorsque les choses bougent.



PauseMeta

Quand prendre une pause permet l'envol

Demain, c'est la rentrée...

"Demain, c'est la rentrée. Je me réjouis... et en même temps, j'ai un peu la boule au ventre. Comment vont être mes élèves ? Est-ce qu'ils vont m'apprécier ? Est-ce qu'ils seront participatifs ou plutôt calmes et en retrait ? Et les parents ? J'espère qu'ils ne seront pas trop stressés eux aussi, à vouloir tout savoir, tout avoir tout de suite et à m'interpeller à la fin des cours. Et puis, il y a cette nouvelle collègue avec qui je vais travailler. On a réussi à se répartir les branches et j'ai plutôt eu un bon feeling. Mais est-ce qu'on aura la même ligne avec les élèves ? Et est-ce que ça va vraiment matcher ? Par expérience, je sais qu'un bon premier contact ne fait pas tout. Bref, je ne sais pas encore vraiment ce qui m'attend ces prochains jours et ces prochaines semaines. Ça m'enthousiasme autant que ça m'inquiète. Mais je sais aussi que, les autres années, une fois le premier jour passé, je suis vite retournée dans le bain et que les choses se sont mises en place petit à petit. Alors... on verra bien."

La rentrée scolaire est un moment particulièrement chargé en changements. Bien sûr, ils surviennent tout au long de l'année dans le contexte scolaire, mais la rentrée les concentre sur une période très courte.

Un nouvel horaire, de nouvelles habitudes, parfois un nouveau collège, de nouveaux collègues ou de nouveaux moyens d'enseignement : il y a beaucoup de choses à appréhender en même temps. Et cela ne concerne pas uniquement les enseignants. Les élèves et leurs familles doivent, eux aussi, retrouver un rythme et s'adapter à une nouvelle organisation.

Pour l'enseignant, c'est aussi la rencontre avec un nouveau groupe d'élèves. Et même lorsque les élèves sont les mêmes que l'année précédente, le groupe a changé. Un nouvel élève est peut-être arrivé. Les enfants ont grandi pendant l'été, leurs intérêts ont évolué, leur manière d'être aussi. L'équipe professionnelle elle-même peut avoir changé.

La rentrée demande donc beaucoup de souplesse et d'adaptation. Il faut observer, prendre en compte la réalité de chacun, s'ajuster et accepter que tout ne puisse pas être maîtrisé immédiatement. Cette accumulation de

changements contribue aussi à la fatigue que l'on peut ressentir durant les premières semaines.

Pourtant, une école sans changement serait aussi une école où personne ne progresse. Car changer, c'est évoluer, apprendre, grandir. Et si, en cette rentrée, nous essayions de regarder le changement autrement ? Non pas uniquement comme quelque chose à subir, mais aussi comme le signe que l'école est un lieu vivant, en mouvement.

C'est ce regard sur le changement que je te propose d'explorer dans cet article.

Pourquoi y a-t-il autant de changements dans le monde scolaire ?

L'école est un environnement dans lequel les changements sont nombreux et surviennent tout au long de l'année. Et ce phénomène s'inscrit dans une évolution plus large du monde professionnel. Une enquête menée par la chaire ESSEC du changement, citée par Autissier et al. (2022), montre que le nombre de changements a été multiplié par trois en vingt ans. Dans les années 2000, les cadres en entreprise faisaient état d'un changement structurant par an, contre trois au moment de l'enquête.

Plusieurs facteurs permettent d'expliquer cette multiplication des changements : le développement des technologies et du numérique, l'évolution des attentes sociétales vers davantage de participation et de collaboration, mais aussi les contraintes financières et l'augmentation des réglementations et des normes. Si tous les facteurs identifiés dans le monde de l'entreprise ne concernent pas directement l'école, plusieurs d'entre eux trouvent clairement un écho dans le contexte scolaire.

L'école n'échappe pas à ces évolutions. À ces changements plus larges viennent s'ajouter tous ceux qui font partie du quotidien scolaire : un nouvel élève arrive dans une classe, un collègue quitte l'établissement et doit être remplacé, de nouveaux moyens ou supports d'enseignement sont introduits, les modalités d'évaluation évoluent ou de nouveaux aménagements doivent être intégrés pour répondre aux besoins particuliers d'un élève.

Pris séparément, certains de ces changements peuvent paraître relativement anodins. Mais leur accumulation demande aux enseignants de s'adapter régulièrement et de trouver de nouveaux équilibres, ce qui peut générer une fatigue importante.

Pourquoi le changement nous fait-il peur ?

Même lorsqu'un changement peut apporter quelque chose de positif, il n'est pas toujours facile à vivre. L'être humain recherche naturellement une certaine stabilité. On peut parler du principe d'homéostasie : face à une modification de son environnement, un système cherche à retrouver un équilibre.

Le changement vient justement bousculer cet équilibre. Il introduit une part d'inconnu et d'incertitude : qu'est-ce qui va se passer ? Est-ce que je vais réussir à m'adapter ? Est-ce que je vais perdre quelque chose qui fonctionnait bien jusqu'ici ? Est-ce que je vais être capable de faire face à ce qu'on me demande ? Il est donc tout naturel de se poser ces questions.

Ces incertitudes peuvent activer différentes peurs et expliquer pourquoi nous résistons parfois à un changement, y compris lorsqu'une situation ne nous convient plus vraiment. Il peut sembler plus sécurisant de rester dans un inconfort que l'on connaît que de s'aventurer vers une situation dont on ne connaît pas encore l'issue. Le connu n'est pas forcément confortable, mais il a l'avantage d'être... connu. C'est notre cerveau qui active "le service sécurité" pour se protéger.

C'est aussi pour cette raison que notre manière d'envisager le changement a son importance. Sans nier les difficultés ou les contraintes qu'il peut entraîner, il est possible de travailler peu à peu notre regard sur celui-ci. Un changement n'est pas forcément une menace ou quelque chose que l'on va perdre. Il peut également devenir une occasion d'apprendre, d'expérimenter, de faire autrement ou de retrouver un nouvel équilibre.

Cela ne signifie pas qu'il faudrait accueillir chaque nouveauté avec enthousiasme (soyons réalistes !), mais plutôt comprendre que l'inconfort ressenti face au changement fait partie du processus et qu'il est possible d'apprendre à le traverser.

Comment réagissons-nous face au changement ?

Lorsqu'un changement survient, nous ne passons généralement pas immédiatement de l'ancienne situation à la nouvelle avec enthousiasme et sérénité. Il existe un temps d'adaptation, durant lequel différentes réactions peuvent apparaître.

La courbe de l'engagement, inspirée des travaux d'Elisabeth Kübler-Ross sur le processus de deuil face à la maladie et à la mort, permet d'illustrer ce

cheminement (Autissier, 2022). Face à un changement, une première phase de choc peut survenir. Elle est suivie d'une période de remise en question, pendant laquelle les doutes, les résistances ou les inquiétudes peuvent prendre davantage de place. Vient ensuite progressivement une phase de remobilisation, avant de pouvoir arriver à un nouvel engagement.

Bien entendu, ce processus n'est pas une recette qui se déroulerait exactement de la même manière pour tout le monde. Chacun avance à son rythme et réagit différemment selon le changement vécu, son contexte et son histoire.

Comprendre ce mécanisme peut néanmoins être utile lorsque nous devons nous-même faire face à un changement. Mais il l'est tout autant lorsque nous sommes à l'origine du changement.

Un enseignant peut par exemple proposer une nouvelle manière de travailler à ses élèves, modifier le fonctionnement de la classe ou porter un nouveau projet auprès de ses collègues. Ce qui lui paraît enthousiasmant et porteur de sens ne suscitera pas forcément le même enthousiasme chez les autres. Certains auront besoin de comprendre, d'autres de questionner, de protester peut-être, ou simplement de temps pour s'approprier la nouveauté.

Reconnaître et normaliser ces réactions comme faisant partie d'un processus permet alors de les regarder autrement : une résistance n'est pas nécessairement un refus définitif. Elle peut simplement indiquer que la personne n'en est pas encore au même endroit dans son cheminement face au changement.

Changement subi, changement choisi : quelle marge de manœuvre avons-nous ?

Lorsqu'un changement est choisi, nous n'entrons pas dans le processus de la même manière que lorsqu'il nous est imposé. Dans le premier cas, nous avons généralement eu le temps de peser le pour et le contre, d'imaginer les conséquences et, finalement, de décider que nous étions prêts à prendre le risque de modifier quelque chose dans notre vie ou notre manière de fonctionner.

Lorsqu'un changement est subi, la situation est différente. La décision a été prise ailleurs et nous devons composer avec une nouvelle réalité que nous n'avons pas forcément souhaitée. Les réactions, les questionnements et les

peurs dont nous avons parlé précédemment peuvent alors prendre davantage de place.

Nous ne pouvons pas toujours choisir les changements qui surviennent, particulièrement dans le contexte professionnel, et d'autant plus dans le contexte scolaire qui dépend des décisions politiques. En revanche, nous pouvons progressivement retrouver une marge de manœuvre dans la manière dont nous allons les traverser. Cela ne signifie pas nier ce qui nous dérange, nous forcer à être positif ou considérer que toute décision imposée est forcément bonne. Il s'agit plutôt de ne pas rester bloqué dans la réaction et le questionnement : qu'est-ce qui dépend encore de moi dans cette nouvelle situation ? Sur quoi puis-je agir ? Qu'est-ce que ce changement pourrait éventuellement m'apporter ?

C'est aussi de cette manière que l'on peut progressivement passer de la réaction à la remobilisation, puis retrouver une capacité à agir dans une situation que l'on n'avait pourtant pas choisie.

Choisir un changement ne signifie pas ne pas avoir peur. C'est plutôt choisir de prendre le risque de faire bouger les choses malgré les incertitudes que cela peut susciter.

Et certains changements peuvent paraître particulièrement grands lorsqu'on les regarde dans leur ensemble. Pour les appréhender plus sereinement, j'aime utiliser l'image du pont de corde.

Comment avancer un petit pas après l'autre ?

D'un côté du pont se trouve la situation actuelle. De l'autre, la situation souhaitée : celle que l'on aimerait atteindre. Entre les deux, les planches du pont représentent les différentes étapes nécessaires pour passer progressivement d'un état à l'autre.

L'idée est d'abord d'identifier ces étapes afin de garder en tête la direction dans laquelle on souhaite avancer. Puis, plutôt que de regarder sans cesse l'autre rive et tout le chemin qu'il reste à parcourir, on peut porter son attention sur la prochaine planche : quel est le premier petit pas que je peux faire aujourd'hui ?

Une fois ce premier pas réalisé, il sera temps de regarder le suivant.

Avancer vers un changement peut ainsi devenir moins impressionnant : la destination reste visible, mais il n'est pas nécessaire de franchir tout le pont d'un seul bond. Un petit pas après l'autre suffit pour se mettre en mouvement.

Et si le changement était aussi une bonne nouvelle ?

En conclusion, le changement peut faire peur, déstabiliser, fatiguer ou provoquer des résistances. Et dans un contexte scolaire où les changements sont nombreux et parfois imposés, il serait bien trop facile de simplement affirmer qu'il faut apprendre à les voir positivement.

Pourtant, le changement fait aussi partie de la vie. Tout ce qui est vivant évolue, se transforme et s'adapte.

Une classe dans laquelle rien ne changerait serait finalement une classe dans laquelle les élèves ne progresseraient pas. Les difficultés rencontrées en début d'année resteraient les mêmes en juin, les compétences ne se développeraient pas et chacun resterait exactement là où il était à la rentrée.

Heureusement, ce n'est pas ce qui se passe.

Les élèves grandissent, apprennent et évoluent. Les groupes se construisent. Les enseignants expérimentent, ajustent leurs pratiques, abandonnent parfois ce qui ne fonctionne plus et découvrent de nouvelles manières de faire. Tout cela, ce sont aussi des changements.

Il ne s'agit donc peut-être pas d'aimer tous les changements ni de les accueillir avec enthousiasme. Certains seront choisis, d'autres subis. Certains ouvriront de nouvelles possibilités et d'autres demanderont un véritable temps d'adaptation.

Mais nous pouvons apprendre à mieux comprendre ce qu'ils provoquent en nous, à identifier la marge de manœuvre dont nous disposons et, lorsque nous choisissons nous-mêmes de faire bouger quelque chose, à avancer un petit pas après l'autre.

Parce que finalement, changer, c'est aussi être en mouvement. Et être en mouvement, c'est être vivant.

À bientôt

Estelle Dutoit, fondatrice de PauseMeta

Références de l'article et pour aller plus loin

Livre - Autissier, D. & al. La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation. (2022). Éditions DUNOD. France.



Proposition d'exercices

Exercice 1 - Mon pont vers le changement

Pense à un changement que tu aimerais mettre en place dans ta vie professionnelle. Il peut s'agir d'un grand changement ou simplement d'une situation que tu aimerais faire évoluer.

Inscris ici ta situation actuelle. Indique ce qui te pèse, ce qui ne convient plus.

Imagine maintenant la nouvelle situation. Qu'est-ce qui aura changé ? Décris-la ici.

Quelles sont les différentes étapes qui pourraient te permettre de passer progressivement de l'une à l'autre. **Chaque planche du pont représente un petit pas à franchir.** Note-les, sans chercher à les mettre en oeuvre pour le moment.

1.

2.

3.

4.

Quel est le plus petit pas concret que tu peux faire pour avancer vers l'étape 1 ?

Exercice 2 - Changer ou ne pas changer ?

Changer comporte des gains et des pertes. Ne pas changer aussi. Cette matrice te propose de poser les éléments pour t'aider à y voir plus clair.

Prends un feuille annexe pour chacun des quadrants et réponds aux questions.

	Si je change	Si je ne change pas
Ce que je gagne	Qu'est-ce que ce changement pourrait m'apporter ?	Qu'est-ce que je préserve en restant dans la situation actuelle ?
Ce que je perds	À quoi vais-je devoir renoncer ? Quels sont les risques ou les coûts ?	Qu'est-ce que je risque de continuer à subir ou de ne pas obtenir ?

Relis tes listes une à une. Tous les éléments n'ont probablement pas la même importance pour toi. Il est à noter que le choix final ne repose pas sur le nombre d'éléments de chaque quadrant.

Entoure ceux qui pèsent le plus dans ta réflexion, puis demande-toi :

Qu'est-ce qui compte vraiment pour moi aujourd'hui ?

Quel choix est le plus en accord avec mes besoins, mes priorités et mes valeurs ?

Quel est le coût de rester dans la situation actuelle ?

Quel risque suis-je prêt.e à prendre pour que quelque chose change ?

À ce stade, je choisis de :

☐ faire évoluer la situation

☐ rester dans la situation actuelle pour le moment

☐ ne pas décider tout de suite et me donner jusqu'au _____ pour y revenir.

Il n'y a pas de bonne réponse : l'objectif est de faire un choix plus conscient, en tenant compte de ce qui est important pour toi aujourd'hui.