



# LES RESISTANCES AU CHANGEMENT

## 87 raisons de ne pas changer la pédagogie

1. Ma classe est trop petite.
2. J'ai trop d'élèves.
3. J'ai trop peu d'élèves.
4. Ca coûterait trop cher.
5. Le P.O. ne voudra pas.
6. Les parents ne voudront pas.
7. L'inspecteur ne voudra pas.
8. Le prochain inspecteur sera peut-être différent.
9. Le directeur ne voudra pas.
10. Mes collègues ne suivront pas.
11. Je n'ai pas appris.
12. Je voudrais voir des réalisations concrètes.
13. Je suis proche de la retraite;
14. Je suis débutante.
15. Je ne suis pas nommée.
16. J'ai un mi-temps.
17. J'ai trop peu de temps.
18. Je dois rattraper le temps perdu par les grèves.
19. Je n'ai pas le temps de penser à ça.
20. Ma santé ne me le permet pas.
21. J'ai trop de soucis personnels.
22. C'est trop fatigant pour moi.
23. Trop de bruit.
24. J'ai des élèves difficiles.
25. J'ai des élèves d'un très bon milieu.
26. J'ai des élèves d'un milieu culturel faible.
27. Les parents ne me suivraient pas.
28. J'ai une classe à plusieurs divisions.
29. J'ai déjà essayé.
30. Mon collègue a essayé.
31. Mes élèves ne sont pas des cobayes.
32. Je ne pourrai pas voir le programme.
33. Dans l'enseignement secondaire, on attend autre chose.
34. Le programme devrait être allégé.
35. Les instances supérieures devraient obliger tout le monde.
36. Toute l'école devrait s'y mettre, moi seul...
37. Cela ne prépare pas à la vie qui est compétition.
38. Il faudrait tout changer.
39. Je vais perdre mon pouvoir, mon autorité.
40. C'est utopique de changer l'école sans changer la société.

41. Venez faire la réforme dans ma classe avec moi pendant un mois.
42. Pour vous c'est facile de mettre des choses nouvelles dans ma classe, vous n'y êtes pas.
43. On voit bien où conduit le laxisme (drogue, 11 septembre...).
44. Il faudrait d'abord changer l'école normale.
45. Je n'aime pas le désordre.
46. Comment évaluer les acquis.
47. Les femmes d'ouvrage poussent les hauts cris.
48. Les élèves vont nous quitter pour l'école d'en face.
49. On nous demande de changer tout le temps.
50. Chaque inspecteur a ses marottes...c'est une mode qui passera.
51. Tel inspecteur est de mon avis et non du vôtre.
52. Mon mari ne veut pas.
53. Dans ce système les paresseux en feront encore moins.
54. Mes élèves sont trop jeunes.
55. Je viens déjà de changer; je ne vais pas encore tout modifier.
56. J'ai bien appris de façon traditionnelle.
57. Voyez tel exemple, il a raté.
58. C'est dans les écoles élitistes qu'il y a le plus de réussites.
59. Jean-Jacques Rousseau a mis ses enfants à l'orphelinat.
60. Vous devriez m'écrire tout cela parce que je n'ai pas votre imagination.
61. Je ne suis pas assez payé(e); qu'on revalorise d'abord les salaires et la considération des enseignants.
62. Je suis seule.
63. Et l'orthographe! Dans le temps on écrivait sans fautes.
64. Si ce n'est pas le plus répandu c'est que ce n'est pas valable.
65. Montrez-moi une seule école où c'est appliqué.
66. Il y a l'examen diocésain, cantonal, en fin de primaire.
67. Les enfants sont distraits par la T.V. ils ont besoin d'un système strict.
68. Les enfants sont fatigués (TV. week-end...) et semblent blasés.
69. Dans la vie on ne choisit pas (je n'aime pas l'anarchie).
70. Ils vont ignorer l'obéissance, le respect.
71. Je suis stagiaire, ce n'est pas ma classe.
72. L'horaire est trop morcelé par les cours spéciaux.
73. Je risque d'être marginalisé(e).
74. Je fais déjà certaines choses rénovées.
75. J'oublie d'une fois à l'autre les idées de changements concrets.
76. On ne peut pas faire cela tout le temps; il faut fixer les matières par des exercices, faire des révisions, des examens.
77. Si les parents nous retirent leurs enfants, nous allons perdre notre emploi.
78. Si nous perdons des emplois nous devons faire la classe par degré... ce qui fera fuir à nouveau nos élèves vers les grosses écoles.
79. Je me méfie du militantisme.
80. Je ne veux pas être insécurisé(e).
81. Mes élèves aiment ma manière traditionnelle d'enseigner, ils sont heureux avec moi.
82. Je n'ose pas changer mais je voudrais le faire.
83. On ne m'a jamais parlé de tout cela.
84. De toute façon, les changements ça ne profite qu'aux bons.
85. Que va devenir la société si tous les élèves réussissent à l'école?
86. Je ne suis que temporaire, je dois être conforme.
87. Les enfants n'en valent pas la peine.

N.B. Ces 87 raisons ont été récoltées en une quinzaine d'années de visites de classes.

## Objectif

Apprendre et comprendre la différence entre les raisons psychologiques (mécanismes de défense) et les arguments socio-politiques invoqués pour ne pas changer de pratiques pédagogiques.

## Déroulement

1. Chaque participant est invité à chercher et écrire seul, pendant 10 minutes toutes les raisons invoquées pour ne pas changer les pratiques scolaires, ceci afin de faire apparaître les conceptions personnelles sur la question.
2. En duo, échange des feuilles, lecture et discussion pendant 10 minutes.
3. Chacun reçoit ensuite la liste de 87 réactions entendues pour défendre l'immobilisme.

## Phase de constatation

1. Lire pour soi (quelques minutes).
2. Repérer seul, parmi les 87 raisons imprimées celles qu'on avait trouvées en duo. Ajouter les trouvailles.
3. En groupe de 4, repérer les raisons rencontrées en salle de profs, souper boudin, réunion de parents... Un rapporteur par groupe (durée annoncée).
4. Mise en commun générale – Discussion.

## Phase d'interprétation psychologique

1. A votre avis, quelles seraient les sources de ces résistances ? Discussion générale. L'animateur note les propositions au tableau.
2. Chaque participant reçoit un extrait de la page 271 du livre de Cliford et Morgan : "*Introduction à la Psychologie*", éd. Mc Graw Hill, Montréal. Canada, où il manque exprès un mot essentiel (voir annexe 1).
  - lecture individuelle, questions éventuelles d'éclaircissements.  
N.B. L'animateur dispose des pages 268 à 273 du livre cité afin d'éclairer ceux qui le souhaitent (voir annexe 2).
  - en groupe de 4, caractérisez quelques-unes des 87 raisons par les mots "oubli, renversement des motivations, blâme d'autrui, prétexte etc." repris dans l'article en se servant des lettres a, b, c,... de la liste de Cliford et MorganChaque groupe trouve le mot adéquat pour lui.

Ces mots apparaissent au tableau

- a) l'oubli (refoulement)
- b) le renversement des motivations dans son contraire (formation réactionnelle)
- c) le rejet du blâme sur autrui (projection)
- d) les prétextes (rationalisation)
- e) "frapper le chien" (déplacement)
- f) les fantasmes (le rêve)
- g) l'identification
- h) l'infantilisme
- i) la sublimation
- j) la compensation

variantes :

- En duo, on choisit quelques-uns des 87 points et on leur attribue une lettre de a à j
- Ou, le duo choisit un des 10 mécanismes de défense et lui attribue quelques unes des 87 (88, 89...) raisons de ne pas changer.

### Phase d'interprétation socio-politique

A côté des mécanismes de résistances psychologiques, trouvez des arguments sociologiques, politiques, économiques de résistances au changement. Repérez donc parmi les 87 raisons celles qui vous paraissent dues à l'organisation même de l'école pour y repérer les diverses options philosophiques.

- travail individuel 10 minutes
- en groupe 30 minutes.

### Analyse de la démarche

- En groupe de 4 notez en grand, sur une grande feuille ce que vous avez appris au cours de la démarche en reprenant celle-ci chronologiquement étape par étape.
- Affichage – Discussion.

Charles PEPINSTER

## Annexe 1

Page 271 du livre Clifford et Morgan :

"Introduction à la Psychologie", éd. Mc Graw Hill, Montréal-Canada

"L'expérience de l'angoisse qui suit la frustration est constante. Elle résulte des conflits des motivations. Afin de faire face à ces conflits, il existe plusieurs schèmes de comportements qui tendent à diminuer .....

## Annexe 2

Pages 268 à 273 du livre Clifford et Morgan :

"Introduction à la Psychologie", éd. Mc Graw Hill, Montréal-Canada

### **LE COMPORTEMENT D'AJUSTEMENT**

Nous avons vu que les caractéristiques de la personnalité sont en grande partie apprises parce que c'est par le biais de l'apprentissage que l'individu acquiert ses réactions habituelles à diverses situations. Par ailleurs, de nouvelles situations ne cessent de se présenter, et il n'est pas toujours possible d'y faire face en faisant appel aux habitudes établies. Il faut résoudre les problèmes à mesure qu'ils surgissent, et ce n'est pas parfois sans engendrer de la frustration et de l'angoisse. Par définition, tout problème est frustrant puisqu'il constitue en quelque sorte un obstacle. Et, comme nous l'avons déjà expliqué, la frustration engendre l'angoisse en ce qu'elle est pour nous une menace de ne pouvoir atteindre le but que nous nous sommes fixés. La frustration et l'anxiété vont donc de pair. De plus, l'anxiété comme l'angoisse sont déplaisantes, et nous ne les aimons guère; s'en débarrasser constitue en soi un problème.

Pour les freudiens, affronter l'angoisse constitue le problème central de l'existence. Les gens font face à de nombreux conflits qui provoquent de la frustration et en conséquence de l'angoisse. Freud a décrit les diverses manières par lesquelles l'homme tente, de façon typique, d'éviter l'angoisse ou de l'atténuer. Il les a appelées mécanismes de défense — mécanismes utilisés pour échapper à l'angoisse. D'autres théoriciens ont considéré l'angoisse sous un angle différent; selon eux, un individu apprend simplement certaines méthodes, comme celles que nous décrivons ci-après, pour tenter de résoudre ses problèmes.

#### **L'oubli (refoulement)**

Le refoulement constitue, selon Freud, la technique fondamentale que l'homme utilise pour pallier à l'angoisse engendrée par ses conflits. Dans sa théorie, le refoulement est un processus mental actif qui permet de repousser dans l'inconscient toute pensée qui risque de provoquer de l'angoisse. Aujourd'hui, les psychologues pensent que le refoulement n'est que le refus de penser à quelque chose de désagréable. Si nous n'y pensons pas, nous ne nous le répétons pas, ce qui empêche que cette chose désagréable ne se fixe dans notre mémoire à long terme, et ainsi, nous l'oublions.

L'oubli constitue ainsi l'un de ces comportements d'ajustement auxquels nous faisons appel pour nous protéger contre la résurgence de souvenirs ou de pensées déplaisantes. L'omission de régler une facture peut provenir de la crainte de voir basculer l'équilibre de son compte en banque. L'oubli d'un rendez-vous

chez le dentiste peut être dû à la crainte de la roulette. Dans ces exemples, le souvenir des choses qui devraient être faites est refoulé; mais dans d'autres cas, on peut oublier le nom d'une personne parce qu'on aura eu des rapports désagréables avec celle-ci ou parce qu'on ne l'aime pas. Dans d'autres circonstances encore, le refoulement déforme la perception d'une situation ou l'interprétation du comportement d'autrui et du sien.

### **Le renversement de la motivation dans son contraire (formation réactionnelle)**

Une autre méthode utilisée pour faire face aux conflits consiste à percevoir certaines de nos motivations comme le contraire de ce qu'elles sont réellement. La motivation véritable, s'il fallait la connaître, serait inacceptable, elle provoquerait une angoisse intolérable. Le conflit se trouve donc résolu, du moins superficiellement, en transformant la motivation véritable en une motivation acceptable. Cette dernière est en général le contraire de la motivation réelle. Prenez comme exemple le cas d'une femme qui est obligée de cohabiter avec sa vieille mère et de subvenir à leurs besoins à toutes deux et qui, de ce fait, est dans l'incapacité de se marier. Une telle frustration peut amener cette femme à en vouloir à sa mère et, éventuellement, à la détester. Mais haïr sa mère est une pensée inacceptable qu'il faut refouler et, en son lieu et place, la femme se convainc qu'elle aime vraiment sa mère. (Ce qui ne veut toutefois pas dire que la plupart des gens dans une situation de ce genre refuseraient de reconnaître leurs motivations.)

Une citation de Shakespeare nous permettra de mieux saisir ce que sont les formations réactionnelles: " m'est avis que cette femme proteste trop.,. Il y a de fortes chances pour qu'une personne qui est trop modeste, trop empressée ou trop affectueuse dissimule des sentiments inverses. Celui qui s'efforce trop de plaire a peut-être surtout peur de déplaire plus qu'il n'est animé de sentiments altruistes. Celui qui se montre particulièrement trop bon frère peut-être son hostilité à l'égard d'autrui.

### **Le rejet du blâme sur autrui (projection)**

Afin de faire face à des situations conflictuelles, il est également possible de ruser en jetant le blâme sur autrui en leur attribuant nos propres motivations. Freud nomme projection un tel mécanisme. Dans le phénomène de projection l'individu reconnaît ses motivations, mais il les attribue à quelqu'un d'autre, suivant le principe qu'il peut se débarrasser de la culpabilité que lui occasionnent ses motivations inacceptables en les projetant sur autrui.

Les exemples de projection abondent dans le comportement humain. Un étudiant qui n'est pas sûr de lui à l'examen désirera peut-être tricher, mais sa conscience l'en empêchera. Il se montrera alors très soupçonneux à l'égard des autres et les accusera de tricher alors qu'il n'en est rien. Telle personne qui a envie d'être désagréable à l'égard d'un tiers supprimera peut-être cette envie qu'elle juge inconvenante mais dira que d'autres personnes ont été désagréables à son endroit. Une vieille fille sans attrait a peur de quitter sa demeure parce que, dit-elle, des hommes pourraient l'attaquer; elle ne fait sans doute que projeter ses désirs insatisfaits. Le partisan de la suprématie des blancs qui réduit tous les arguments concernant les droits de l'homme à des questions sexuelles ne fait peut-être que projeter ses propres impulsions sexuelles inacceptables pour les noirs. Lorsqu'elle est poussée à l'extrême, la projection est le signe d'un trouble du comportement que l'on nomme la paranoïa. Le paranoïde projette ses sentiments hostiles à l'égard des autres dans tout un système de pensées qui lui font croire qu'il est persécuté.

### **Les prétextes (rationalisation)**

La rationalisation est une autre manière d'affronter des situations conflictuelles en substituant une motivation acceptable à une motivation qui ne l'est pas. En d'autres termes: on trouve des prétextes—c'est-à-dire une raison différente de la vraie pour justifier ce qu'on est en train de faire. La rationalisation est l'un des mécanismes de défense courants qui permet d'éviter l'angoisse attachée à une motivation inacceptable. Un étudiant qui a sacrifié ses études pour "se payer du bon temps" peut reporter le blâme de ses insuccès sur un mauvais enseignement, sur des examens injustes ou sur la trop grande quantité de travail

à fournir. Un père qui bat son enfant parce qu'il est en colère se dira qu'il le fait pour son bien. "Les raisins verts", sont un bon exemple de rationalisation; ce que l'on ne peut obtenir devient ce dont on ne veut pas.

### **Frapper le chien (déplacement)**

Dans le déplacement, le mobile reste intact, mais c'est le but du mobile qui est changé dans la mesure ou un autre objet vient se substituer à celui qui servait de but premier. Le mobile qui provoque le déplacement est le plus souvent l'agression que, pour une raison quelconque, le sujet refuse de diriger contre l'objet qu'elle vise " véritablement". Tel pourrait être le cas d'un homme qui détesterait son patron mais ne le lui montrerait pas par crainte d'être licencié; il pourrait alors s'en prendre à sa propre femme ou battre son chien. Lorsqu'un nouvel enfant paraît dans le cercle de famille, il se peut qu'un aîné soit jaloux de l'attention qu'on porte à l'autre et aura envie de le frapper, mais comme il ne peut le faire impunément, il manifesterà son hostilité sur un objet inoffensif comme une poupée qu'il finira par détruire.

### **Les fantasmes**

La rêverie éveillée, ou le fantasme, est une manière de résoudre les conflits en les fuyant—ou du moins, en essayant. Les fantasmes sont des choses qu'on imagine telles qu'on les souhaite—sans conflit évidemment—plutôt que telles qu'elles sont dans la réalité. Non seulement il n'est plus question de penser à la situation réelle anxiogène et frustrante, mais les mobiles frustrés semblent être satisfaits—au moins pour un temps. Un garçon qui n'a pas beaucoup de succès auprès des filles peut tenter de conjurer son malheur en imaginant une situation où il est un don Juan. Il est possible de surmonter un échec social cuisant, le temps d'une rêverie, en imaginant toutes les réussites possibles.

Le fantasme est fort courant, en particulier chez les adolescents. Des études ont montré que tous les collégiens passent une partie de leur temps à rêver tout éveillés — et en particulier lorsqu'ils sont sensés être en train d'étudier. Jusqu'à un certain point, la rêverie est un moyen inoffensif de se procurer quelques satisfactions en échappant pour un temps à la réalité. Mais cela ne mène que rarement à quelque chose de constructif.

### **L'identification**

Il est encore possible de faire face à la frustration en s'identifiant à quelqu'un d'autre. Dans le processus d'identification, nous sentons, nous agissons comme une autre personne afin de ressentir que nous avons atteint ses buts alors qu'il n'en est rien. Devenir l'ami d'un personnage important peut nous faire croire que nous sommes importants. Un garçon qui ne réussit guère en athlétisme et en ressent de la frustration considérera la victoire de l'équipe de football de son école comme sienne. Un fils pensera qu'il est "quelqu'un" parce que son père est une personnalité célèbre. (Bien entendu, certains enfants qui souhaitent devenir quelqu'un par leurs propres moyens supportent mal d'avoir un père célèbre.)

Lorsque nous nous identifions à quelqu'un, nous ne nous contentons pas de sentir comme lui, nous agissons comme lui. Nous portons le même genre de vêtements, nous imitons son parler et ainsi de suite. De cette manière, nous pouvons jouir de certaines des joies qui sont les siennes et qu'autrement nous ne connaîtrions pas.

### **L'infantilisme (régression)**

Certaines personnes essaient de faire face à un problème en régressant vers des comportements infantiles ou primitifs. La régression est un phénomène courant chez les enfants de quatre ou cinq ans parce qu'à cet âge ils commencent à affronter un ensemble de plus en plus complexe de frustrations. La naissance d'un nouvel enfant peut être l'élément qui déterminera la régression, à moins qu'il ne s'agisse de problèmes d'adaptation scolaire. Lorsqu'il régresse, l'enfant retourne souvent à un mode d'expression verbal qui est

celui de l'enfant de deux ans ou à certains autres comportements de cet âge. Les adultes ont également parfois recours à des comportements infantiles lorsqu'ils ne sont plus en mesure d'agir en adultes face à certains problèmes : ils retournent alors à des schèmes de comportement qui furent les leurs alors qu'ils étaient enfants. La bouderie en est un exemple.

### **La sublimation et la compensation**

Il se peut que ces deux manières d'affronter des conflits ne soient pas distinctes mais toutefois Freud les a conçues à l'origine comme deux processus différents. Il voyait la sublimation comme la gratification de désirs sexuels par des activités qui ne le sont pas. Une femme sans attrait et qui ne peut se trouver un mari deviendra éventuellement une artiste créatrice, sublimant par là ses pulsions sexuelles. Il est néanmoins douteux qu'une pulsion primaire puisse être satisfaite par un but autre que le but primaire. Il est plus probable que cette femme en se tournant vers les arts détourne son esprit des préoccupations sexuelles et qu'elle évite les situations dans lesquelles elle pourrait être sexuellement excitée. Elle peut réduire ainsi considérablement ses frustrations sexuelles.

La compensation consiste dans le choix d'une alternative pour la satisfaction d'une motivation sociale. Un homme laid et qui a le sentiment de son échec dans sa vie amoureuse choisit l'enseignement et devient un savant éminent. Il peut encore compenser en s'habillant comme un dandy. Un petit homme fragile peut décider de faire de la boxe pour compenser une masculinité peu évidente. La vie est pleine de ces compensations qui permettent de trouver des satisfactions qui autrement resteraient hors d'atteinte.

### **L'UTILISATION DES MECANISMES DE DEFENSE**

Vous avez certainement reconnu comme vôtres certains des schèmes d'ajustement dont nous venons de parler. Tout le monde, un jour ou l'autre a recours à l'un d'entre eux, et lorsqu'ils sont utilisés avec parcimonie pour solutionner des conflits mineurs, il n'y a pas à s'en inquiéter, surtout s'ils ne blessent personne. Dans la mesure où ils nous permettent de nous sentir plus à l'aise en certaines occasions, comme tel est souvent le cas, leur valeur compense alors largement les déceptions auxquelles ils se substituent puisqu'ils nous permettent de faire face à des problèmes plus importants et qu'ils réduisent notre tension.

Cependant, ces mécanismes de défense deviennent dangereux s'ils sont utilisés sur une trop grande échelle. D'abord parce qu'ils ne résolvent jamais le problème, ils servent simplement de palliatifs et allègent l'angoisse. Lorsque le problème est important, il convient d'y faire front et non de l'éviter sous le coup de la déception. En second lieu, et ceci est plus sérieux, les mécanismes de défense peuvent ne pas conjurer l'angoisse. Si une certaine situation provoque de l'angoisse, elle se présentera maintes et maintes fois et, tôt ou tard il se produira un cas dans lequel les défenses ne fonctionneront pas. Alors, comme celui à qui ses vêtements sont arrachés, on se trouve submergé par l'angoisse. De tels effondrements appelés accès d'anxiété sont particulièrement difficiles à surmonter et altèrent sérieusement l'équilibre d'une personne.