

## Voyage au pays du changement. Pas si simple !

Geneviève Tschopp

*Les images et illustrations ayant été supprimées,  
les diapos s'en trouvent modifiées.*

1

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s



## Programme imaginé

---

1. Introduction et invitation au «voyage»
2. Changement pour la personne : tentatives de définition
3. Quand le changement nous traverse : processus et réactions
4. Guide de voyage et perspectives : quelles cartes en main ?
5. Terminer et questions

2

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s



## Introduction et invitation au voyage Changer ... pas si simple

---

# 1

3

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s



## Contexte sociétal : une époque de crise Des positions d'acteurs différentes

---

4

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s



## Ecole et changement : main dans la main

5

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s

hep/

mercredi, 1 octobre 14

5

## Les changements dans l'institution (typologie)

- Leviers nécessaires à la transformation de l'organisation.
- Différents styles de conduite du changement

	Imposé	Volontaire
Progressif	<b>Changement prescrit</b> <b>Style Intervention</b>	<b>Changement construit</b> <b>Style Collaboration / Participation</b>
Brutal	<b>Changement de crise</b> <b>Style Direction / Coercition</b>	<b>Changement adaptatif</b> <b>Style Education / Communication</b>

6

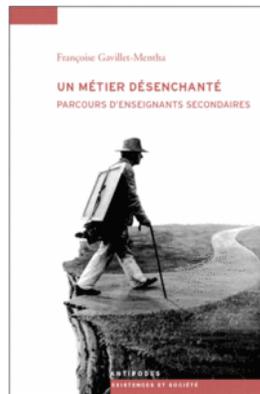
Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s

hep/

mercredi, 1 octobre 14

6

## Le rôle des enseignants en pleine mutation Une identité professionnelle désenchantée ?



*Un métier désenchanté. Parcours d'enseignants secondaires 1970-2010. Françoise Gavillet-Mentha, Antipodes (2011).*

Présentation et analyse des dimensions essentielles des **changements intervenus** : pas des méthodes d'enseignement, mais de la **nature relationnelle du métier**. Evolution de la relation aux élèves, des rapports avec les parents, pressions sociales croissantes sur l'école, perte de prestige du métier. Le désenchantement progressif de cette génération est celui de l'institution scolaire et du métier. Mais demeure le **sens** que chacune continue à donner au travail quotidien avec les élèves.

7

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s

hep/

mercredi, 1 octobre 14

7

## Changement pour la personne : tentatives de définitions

# 2

8

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s

hep/

mercredi, 1 octobre 14

8

## Du changement à la transition

### Le mouvement du changement : la transition

---

- **Changement = extérieur, observable**
- **Transition = processus interne, personnel**
- Transition : consiste à laisser aller la vieille situation, à subir la confusion d'être nulle part, d'être entre-deux et de se lancer en avant encore dans une nouvelle situation.
- «Ce n'est pas tant le changement qui est important que la transition qui lui permet de s'effectuer» Balleux, Perez-Roux, 2013, p. 110).

9

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s



mercredi, 1 octobre 14

9

## Du changement à la transition

### Le mouvement du changement : la transition

---

- **Transition : espace et temps de passage inscrit au coeur du changement** (déplacement, intermédiaire entre deux états) ; **nécessite de l'individu la mise en oeuvre de stratégies d'adaptation** (gérer rupture et continuité).
- Transformations des sociétés, des régimes politiques, des institutions, ...
- «Echo subjectif des situations à des événements objectifs» (Bridges, 1955).

10

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s



mercredi, 1 octobre 14

10

## Du changement à la transition

### Le mouvement du changement : la transition

---

- **Types de transitions : désirées** ou non, **anticipées/préparées** ou non.
- articule continuité et rupture; des logiques de conservation, de changement et de résistance
- Transitions **variables** en fonction :
  - caractéristiques de l'individu
  - environnement
  - ressources  
(Balleux, Pérez-Roux, 2013, p. 105).

11

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s



mercredi, 1 octobre 14

11

## Du changement à la transition

### Le mouvement du changement : la transition

---

#### Incidences sur le plan identitaire

- **Imbrication** du personnel et du professionnel; de l'individuel et du collectif.
- La transition «met en jeu des éléments existentiels et professionnels puissants [...], suppose appropriation de savoirs nouveaux, socialisation professionnelle et activité de personnalisation permettant de prendre en compte les ancrages personnels mis en tension, les leviers et les obstacles à l'engagement tant personnel que professionnel» (Zitoun et Perret-Clermont, 2001).
- «les transitions modifient les rôles, les relations et les façons de penser» (Schlossberg, 2005, p. 85).

12

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s



mercredi, 1 octobre 14

12

## Du changement à la transition

### Le mouvement du changement : la transition

#### Remaniement identitaire.

- La transition engage la responsabilité du sujet, une mise en **projet**.
  - Entraîne souvent une co-construction du changement.
  - Provoque des questions de **reconnaissance** et de **légitimité** (pour soi, pour autrui).
  - Enjeu de pouvoir (re-)construire des **repères**, donner **sens** à l'action.
- ➔ Des **formations** / des **accompagnements** pour faciliter ces transitions notamment professionnelles.

13

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s



mercredi, 1 octobre 14

13

## ACTIVITÉ 1 : Une réforme récente ou un changement professionnel passé

Vous mettre en duo. À tour de rôle, partager rapidement à votre interlocuteur-trice le **contexte** de ce changement et saisissez-vous d'une ou deux des questions suivantes.

- ★ Quelles ont été vos **réactions** (élans, vos motivations et vos stratégies d'évitement, vos peurs, ...) ?
- ★ Quelles principales **étapes** qui vous ont amené au changement, à son «adoption» ?
- ★ Comment vous **sentez-vous** aujourd'hui par rapport à ce changement ?
- ★ Qu'avez-vous **appris** sur votre fonctionnement par rapport au changement ? Adopteriez-vous aujourd'hui un autre scénario ou une autre réponse face à ce changement ? En quoi ?

14

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s



mercredi, 1 octobre 14

14

## Quand le changement nous traverse Processus et réactions



15

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s



mercredi, 1 octobre 14

15

## Quand le changement nous traverse Changer ... en 3 mouvements (Tschopp)

PHASES DU CHANGE-MENT	Déroulement	Enjeu
RUPTURE	<b>Choc et identification</b> Déni, doute, prise de conscience, abandon d'anciennes croyances, dépasser les blocages, nouveaux principes d'action	<i>Déconstruire la réalité</i> <i>Identifier les choix</i>
ERRANCE	<b>Etat d'entre-deux, sensibilisation et transformation</b> Tristesse, manque de motivation / de projet, résistances, écoute, observation, action, apprentissage, mise en pratique, feedback	<i>S'approprier</i> <i>Se déplacer</i> <i>Intégrer dans ses pratiques</i>
RELANCE	<b>Consolidation et terminaison</b> Acceptation, concrétisation, mesure, évaluation, mise en valeur, communication, reconnaissance, célébration	<i>Reconstruire une nouvelle identité / réalité</i>

16

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s

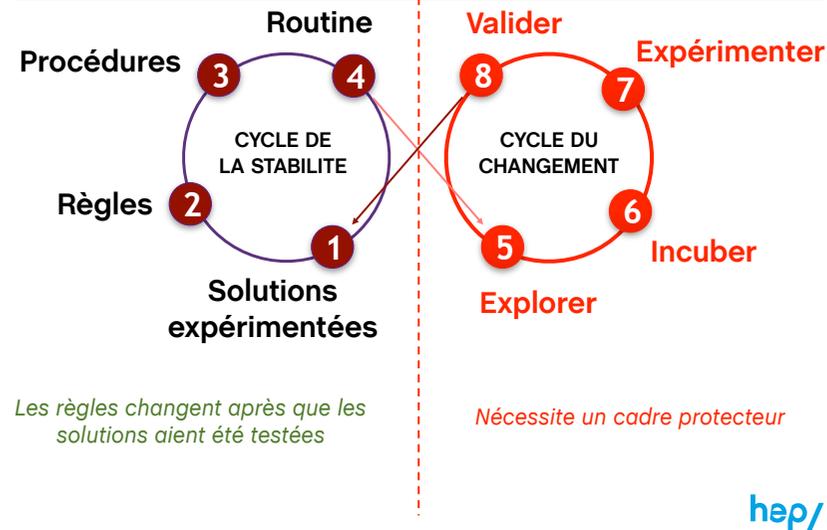


mercredi, 1 octobre 14

16

## Quand le changement nous traverse

### Le grand huit du changement (Amiguet, 2013)

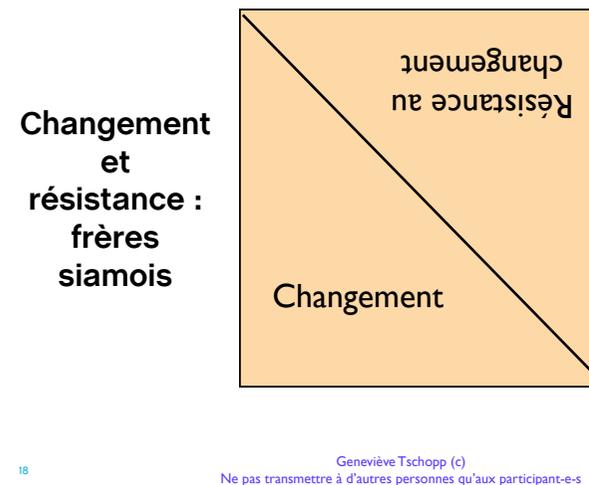


mercredi, 1 octobre 14

17

## Quand le changement nous traverse

### Résistance au changement



18

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s

mercredi, 1 octobre 14

18

## Quand le changement nous traverse

### Résistance au changement

#### Les personnes résistent-elles lorsque ...

- Changement non expliqué
- Changements incessants
- Changement imposé de façon autoritaire
- Changement semble absurde
- Changement plus négatif que positif
- Changement enlève quelque chose sans apporter de compensation
- Changement trop tôt ou trop rapide

19

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s

hep/

mercredi, 1 octobre 14

19

## Quand le changement nous traverse

### Résistance au changement

- ★ une réaction ni aveugle ni irrationnelle
- ★ aux changements qui nous affectent personnellement de façon négative (versus accueil favorable des changements qui nous touchent de façon positive).
- ★ car la personne doit **quitter ses zones de confort et s'aventurer** vers de nouveaux contextes incertains, de nouvelles tâches et responsabilités, mobiliser de nouvelles compétences, apprendre de nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes et, abandonner ses habitudes qui faisaient partie de son quotidien.
- ★ présenté comme l'une des causes principales des échecs et comme un frein inévitable aux changements.

20

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s

hep/

mercredi, 1 octobre 14

20

## Quand le changement nous traverse

### Balance décisionnelle

*L'ambivalence est normale et non pathologique !*

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bénéfices à ne rien faire</li> <li>– Inconvénients à changer</li> <li>– Discours pessimistes (pas temps, pas capable, pas volonté)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Inconvénients à ne rien faire</li> <li>– Bénéfices à changer</li> <li>– Discours optimiste (temps raisonnable, peut-être capable, ne risque rien à essayer)</li> </ul>
 <b>Je ne change rien</b>	 <b>Je me lance</b>

21

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s



mercredi, 1 octobre 14

21

## Quand le changement nous traverse

### Quel intérêt à changer ? La dualité du changement

2 intériorités s'affrontent en nous face au changement-projet :

- l'une **désireuse** de changer, curieuse, ouverte, soucieuse de comprendre, de se développer, d'apprendre, de progresser, de contribuer au bien commun;
- l'autre, conservatrice, **crainitive**, méfiante, sceptique, parfois angoissée, qui a besoin de se sentir protégée

22

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s

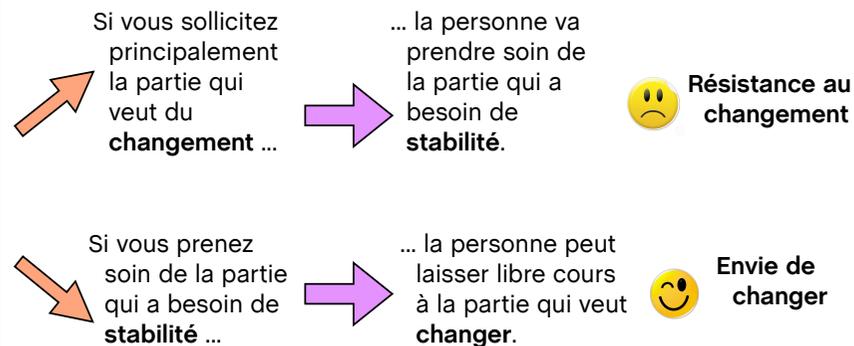


mercredi, 1 octobre 14

22

## Quand le changement nous traverse

### Le paradoxe du changement



23

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s



mercredi, 1 octobre 14

23

## Quand le changement nous traverse

Prendre soin de la partie qui a besoin de stabilité, prendre appui sur le passé et le présent.

Quelle est mon inclusion dans le changement ?, le changement démarre par moi !

24

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s



mercredi, 1 octobre 14

24

## Quand le changement nous traverse Surmonter ses peurs et ses échecs

### Parmi les stratégies d'évitement

- Remise à plus tard;
- Fausses excuses;
- Investissement dans d'autres tâches;
- Utiliser d'autres personnes comme excuses ou comme boucliers;
- Minimise;
- Besoin de preuves.

Derrière ces freins =

- peur ?
- manque d'énergie ?
- ne sait pas comment s'y prendre ?

25

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s



mercredi, 1 octobre 14

25

## Guide de voyage et perspectives Quelles cartes en main ?

# 4

26

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s



mercredi, 1 octobre 14

26

## Guide de voyage et perspectives Une affaire de «gestion»

**GÉRER LE CHANGEMENT,  
SE METTRE EN PROJET**

Une priorité aujourd'hui

27

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s



mercredi, 1 octobre 14

27

## Guide de voyage et perspectives Les 4 leviers du changement individuel

**Levier 1 :  
organisation**

«Puis-je faire ce que  
l'on me demande ?»

**Levier 2 :  
compétences**

«Vais-je savoir  
le faire ?»

# ?

«Est-ce que ça me  
donne envie ?»

«Qu'est-ce que  
j'y gagne ?»

**Levier 4 :  
motivation**

**Levier 3 :  
rétribution**

28

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s



mercredi, 1 octobre 14

28

## ACTIVITÉ 2 : Un changement, une réforme qui m'attend...

Vous mettre en duo.

À tour de rôle, chacun-e évoque un **changement qu'elle/il souhaite instaurer** dans sa pratique, sa classe, son fonctionnement, ...

- Identifiez ensemble les **ressources** sur lesquelles vous pouvez vous appuyer et réfléchissez à vos **besoins et attentes** en termes par ex. de formation ou de soutien pour accompagner ce changement.
- Nommez vos **résistances** et songez à comment elles pourraient devenir des forces ?

29

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s

hep/

mercredi, 1 octobre 14

29

## Carte de réussite d'une transition Avoir une bonne main

Présence de **6 paramètres** :

1. **acteur** : impliqué, autonomie
2. **anticipation** : pas dans l'urgence !, temps de conception/esquisse + temps de réalisation
3. **concrétiser une solution** parmi d'autres, plusieurs possibilités dans cette situation d'incertitude, de doute, d'indétermination dans laquelle se trouve le sujet
4. projet = **une réponse personnalisée, singulière** (du sur-mesure vs du prêt-à-porter)
5. projet possible si un certain nombre d'**opportunités** sont réunies (versus contraintes) => analyse de situation à faire
6. des interlocuteurs, des **alliés**...

30

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s

hep/

mercredi, 1 octobre 14

30

## Une «gestion» de ces changements

Différents leviers identifiés au niveau des institutions :

1. **Marketing interne et communication**
2. **Formation**
3. **Accompagnement**

Une des clés de la réussite : **allers-retours entre la conception/réalisation d'actions et l'observation des résultats et comportements sur le terrain.**

31

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s

hep/

mercredi, 1 octobre 14

31

## Doser votre appétit ... pour dompter votre cerveau Parler plusieurs langues ... et combiner vos intelligences

Appétit

et

Culture

— Possible de manger un éléphant, une bouchée après l'autre (technique du kaisen).

— Ne pas «brusquer» notre cerveau (passage en mode «reptilien»), mais rechercher le sens (en mode «frontal»).

危機

crise & opportunité

32

Geneviève Tschopp (c)  
Ne pas transmettre à d'autres personnes qu'aux participant-e-s

hep/

mercredi, 1 octobre 14

32

## Prêt pour un nouveau départ ...

---

Le changement comme une porte  
qui s'ouvre vers l'intérieur et  
qui peut s'inscrire dans votre "stratégie de vie".

**MERCI DE VOTRE ATTENTION !!**

- ✦ Geneviève Tschopp Rywalski
- ✦ [genevieve.tschopp-rywalski@hepl.ch](mailto:genevieve.tschopp-rywalski@hepl.ch)
- ✦ DAS Accompagnement individuel et collectif: coaching  
et analyse de pratiques professionnelles