



Comment faire face à la résistance au changement dans le cadre de consultations professionnelles ou d'activités de développement professionnel continu ?



Aude Gagnon-Tremblay

M.A., étudiante au doctorat
en psychopédagogie, Faculté des sciences
de l'éducation, Université.



Geneviève Bergeron

Ph. D., professeure au
Département des sciences de l'éducation,
Université du Québec à Trois-Rivières

Dans le cadre de la 4^e journée *Questions de l'heure sous la loupe* de l'UMR Synergia, la professeure Geneviève Bergeron de l'Université du Québec à Trois-Rivières a répondu à la question « Comment faire face à la résistance au changement de certains membres du personnel scolaire dans le cadre de consultations professionnelles ou d'activités de développement professionnel continu ? ». Cet article rapporte les propos de la conférencière et propose d'abord de déconstruire la perception négative de la résistance au changement. Ensuite, il identifie des leviers d'intervention qui permettront aux accompagnateurs de mieux soutenir les membres du personnel scolaire. En guise de conclusion, il propose des stratégies recommandées par la recherche qui bonifieront les pratiques d'accompagnement du personnel scolaire.

Perception de la résistance au changement

En amont, la conférencière souligne l'importance de redéfinir la compréhension du terme « résistance ». De manière générale, la résistance au changement est perçue comme un obstacle ou une limite à éliminer. Les personnes adoptant cette perception sont plus à risque de chercher à vaincre ou à convaincre l'autre plutôt que de chercher à le comprendre et de se positionner eux-mêmes en « résistance à la résistance » (Mirick, 2018 ; Snyder et Anderson, 2009).

La conférencière considère toutefois les réactions de résistance comme un aspect essentiel et incontournable du processus de changement. En effet, elles sont des stratégies d'adaptation normales et des leviers d'intervention qui ne doivent pas être mis de côté. Par exemple, ces réactions peuvent témoigner d'une non-reconnaissance du besoin d'accompagnement, d'un conflit de croyances, de valeurs ou d'identité, d'une menace à l'estime de soi ou à l'égo, de rapport coût-bénéfice non avantageux, d'un manque de contrôle ou de pouvoir ou encore de l'emploi par l'accompagnateur d'un discours moralisateur ou de persuasion par des arguments d'autorité (Leclerc, 2024). Dans ce contexte, l'adoption d'une vision plus positive de la résistance par l'accompagnateur facilitera le soutien à l'autodétermination de la personne et lui permettra « de devenir ce qu'elle souhaite devenir ».

Comment intervenir auprès des personnes manifestant des réactions de résistance ?

Plutôt que d’invalider le vécu des personnes manifestant des réactions de résistance, la conférencière propose plutôt de **chercher à comprendre ce qui est exprimé**. Pour ce faire, elle recommande d’adopter une posture d’écoute empathique, de reconnaître et d’accueillir les points de vue divergents et de questionner l’individu (Blin et Saunier, 2022). Elle appuie ses propos par des exemples réels vécus lors de démarches d’accompagnement (Tableau 1).

Tableau 1.
Exemples de réactions de résistance et de postures d’accompagnement à éviter et à prioriser

RÉACTIONS DE RÉSISTANCE	POSTURE D'ACCOMPAGNEMENT	
	CONTRE-PRODUCTIVE	PRODUCTIVE
« Je trouve qu'on tourne en rond pendant les rencontres. »	« Non, on ne tourne pas en rond. Si c'est ce que tu penses, bien peut-être que ça veut dire que tu devrais t'engager plus. »	« J'aimerais en savoir plus sur ce que tu veux dire. C'est important. Si je comprends bien ce que tu dis, c'est que tu trouves que ces rencontres ne t'apportent pas assez ? »
« Je n'ai pas vraiment le temps d'être ici ce matin, je devrais être en train de finir ma correction ! »	« Tout le monde est occupé. Et tu sais depuis longtemps que cette rencontre a lieu aujourd'hui. »	« J'entends que tu aurais d'autres priorités ce matin. Je peux comprendre que ta charge est lourde. Si tu veux, on va essayer de rendre ce moment le plus utile possible pour toi. Est-ce que d'autres sont dans la même situation ? »
« Théoriquement, c'est bien beau ton affaire, mais dans la réalité... »	« Oui, mais la théorie c'est important ! On ne peut pas juste faire ce qu'on pense. Je connais des personnes qui sont capables d'appliquer ce que je dis. »	« C'est vrai que, parfois la théorie semble loin du terrain. Si je comprends bien, tu trouves que cette façon de faire n'est pas réaliste à appliquer dans ton quotidien ? Ce serait très intéressant que tu m'expliques pourquoi. Ensuite je propose qu'on cherche une façon de l'adapter pour que ça fonctionne mieux. »

Il importe aussi d’expliquer aux personnes manifestant des réactions de résistance que le but n’est pas de les convaincre ou d’arriver à un accord à tout prix. En effet, le désaccord est un outil utile permettant de clarifier les positions et les enjeux, de développer de nouvelles idées et d’avancer dans le processus (Leclerc, 2024). Elle invite donc les accompagnateurs à **permettre et à faciliter les négociations et les remises en question**. Comme le mentionne la conférencière : « Parfois, on n’a pas le choix de parler des choses difficiles. Le désaccord est sain et important et les accompagnateurs ont tout avantage à faire émerger les enjeux, les tensions et les subtilités ».

De façon similaire, **soutenir la réflexion et la motivation** de la personne plutôt que de «travailler» sur la personne et la «changer» est une recommandation intéressante. En effet, en laissant davantage d'espace à la mobilisation de chacun, il sera plus facile d'identifier les chemins les plus profitables en cohérence avec leurs valeurs (Kenny et al., 2021). Elle appuie cette stratégie par un exemple réel vécu dans le cadre d'une consultation professionnelle (Tableau 2).

Tableau 2.
Exemples de réactions de résistance et de postures d'accompagnement

RÉACTIONS DE RÉSISTANCE	POSTURE D'ACCOMPAGNEMENT	
	CONTRE-PRODUCTIVE	PRODUCTIVE
« Je ne vois pas pourquoi c'est moi qui devrais changer ma façon d'enseigner, le problème ce sont les élèves d'aujourd'hui! Ils ne font plus d'efforts! »	« Si tu refuses de changer, c'est normal que ça ne fonctionne pas. Les recherches montrent que ta façon de faire est à éviter. »	« Si je comprends bien, tu observes que tes élèves changent. Ok, mais j'aimerais qu'on revienne à ce que tu souhaites pour ta classe et tes élèves. Comment aimerais-tu que tes élèves s'engagent ? Penses-tu que c'est possible de réfléchir à des stratégies qui te permettent d'enseigner en cohérence avec tes valeurs, tout en leur donnant le goût de faire des efforts ? »

En accord avec la vision plus positive de la résistance proposée par la conférencière, il est utile de **laisser plus de latitude aux personnes plus ou moins volontaires**, par exemple pour qui l'accompagnement aurait été «fortement encouragé». Pour ce faire, elle propose de prioriser des accompagnements de groupe qui limitent les relations seul à seul entre accompagné et accompagnateur ainsi que d'éviter les discours moralisateurs ou les arguments d'autorité, car ils suscitent méfiance et fermeture. Elle recommande également de s'abstenir de multiplier les tentatives de persuasion et de plutôt mettre en évidence les options et les choix qui s'offrent aux personnes. Enfin, elle rappelle qu'il faudra être prêt à accueillir l'expression des émotions parfois négatives des personnes qui ne sont pas pleinement volontaires (Kenny et al., 2021 ; Leclerc, 2024).

Enfin, dans le cas de personnes dont les réactions de résistance sont liées à un manque de confiance, il peut être judicieux de prendre des moyens pour soutenir davantage leur sentiment d'efficacité personnelle et leur autodétermination. Cela se ferait notamment en soulignant leurs progrès et leurs forces, qu'ils soient petits ou grands. **Encourager de manière soutenue les personnes** faciliterait aussi l'établissement d'un lien de confiance propice au développement personnel et professionnel (Blin et Saunier, 2022 ; Leclerc, 2024).

Conclusion

Pour conclure, la conférencière rappelle que les réactions de résistance du personnel scolaire entraînent parfois des inconforts chez les accompagnateurs, notamment lorsqu'elles font résonner leurs enjeux personnels ou leurs zones de vulnérabilité. Ainsi, afin de soutenir adéquatement le développement professionnel du personnel scolaire, il importe de reconnaître nos propres enjeux et défis. Une conscience de ses sensations et émotions ainsi qu'une meilleure compréhension des raisons sous-jacentes à celles-ci aideront l'accompagnateur à identifier les moyens d'accepter ces émotions et de les réguler afin de maintenir une posture d'accompagnement soutenante (Bergeron et al., 2021).

Retenons que certaines stratégies comme le respect, l'écoute empathique, la reformulation, les questions ouvertes, les espaces de négociation et l'écoute de soi permettent de comprendre et d'utiliser les réactions de résistance de manière constructive dans les processus d'accompagnement (Bergeron et al., 2021 ; Leclerc, 2024). Dans ce contexte, des questions comme « quels sont tes objectifs personnels? », « que vises-tu? » et « que souhaites-tu atteindre? » permettront aux personnes en processus de changement de s'ancrer dans la démarche et de mobiliser leurs ressources et préviendront les réactions de résistance. Enfin, la conférencière invite les accompagnateurs à réfléchir à la question suivante : « Quel accompagnateur voulez-vous devenir? »

MOTS-CLÉS :

Résistance au changement, consultation professionnelle, développement professionnel continu, stratégies

BIBLIOGRAPHIE

- Bergeron, G., Kenny, A. et Desmarais, M.-É. (2021). La prise en compte des émotions dans l'accompagnement. Dans N. Gaudreau, N. Trépanier et S. Daigle (dir.), *Le développement professionnel en milieu éducatif : favoriser la réussite et le bien-être* (p. 107-135). Presses de l'Université du Québec.
- Blin, M. et Saunier, A. (2022). Autodétermination et (dés)institutionnalisation : un faux débat? *La nouvelle revue Éducation et société inclusives*, 94(1), 197-218. 10.3917/nresi.094.0197
- Kenny, A., Desmarais, M.-É. et Bergeron, G. (2021). L'engagement de l'apprenant et autres facteurs qui influencent le développement professionnel en éducation. Dans N. Gaudreau, N. Trépanier et S. Daigle (dir.), *Le développement professionnel en milieu éducatif : favoriser la réussite et le bien-être* (p. 56-75). Presses de l'Université du Québec.
- Leclerc, C. (2024). *Intervenir en groupe : Savoirs et pouvoir d'agir* (5^e éd.). Presses de l'Université Laval.
- Mirick, R. G. (2018). Assessing initial contacts in involuntary transactions. Dans Rooney, R. H. et Mirick, R. G. (dir.), *Strategies for work with involuntary clients* (3^e éd., p. 167-195). Columbia University Press.
- Snyder, C. M. J. et Anderson, S. A. (2009). An examination of mandated versus voluntary referral as a determination of clinical outcome. *Journal of marital and family therapy*, 35(3), 278-292. 10.1111/j.1752-0606.2009.00118.x