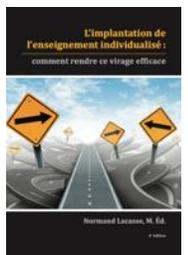


# LES IMPACTS ET LES ENJEUX DE L'IMPLANTATION DE L'ENSEIGNEMENT INDIVIDUALISÉ

## AUPRÈS DES DIFFÉRENTS ACTEURS

---

Par Normand Lacasse M. Éd.



# Sujets abordés

- Introduction de la résistance au changement
- Changements de la pratique administrative
- Changements majeurs de la pratique pédagogique chez les enseignants et les impacts observés
- Changement du rôle chez l'apprenant et les impacts sur son cheminement
- Comment réduire les impacts?

# *La résistance aux changements*



# La résistance chez la personne

- Lorsqu'elle est appliquée aux personnes, la résistance signifie la qualité physique par laquelle on supporte aisément la fatigue ou les privations et qui permet de soutenir un effort intense ou prolongé.
- Une personne peut être résistante à la fatigue, par exemple en voyage; ce qui est synonyme d'endurance.





## Le langage populaire

- Dans le langage populaire, un caractère empreint de résistance signifie la fermeté, la force, la solidité et la ténacité.
- En ce sens, les gens résistants sont souvent perçus comme étant coriaces, durs à cuire, increvables, infatigables, robustes et solides.
- En termes guerriers, la résistance est l'action de s'opposer à une attaque par les moyens de la guerre et signifie la défense.

# La science humaine

- C'est lorsqu'on se tourne vers l'action humaine ou les sciences humaines que le terme résistance devient davantage coloré négativement.
- Lorsqu'il est question d'influence, la résistance à un ordre signifie le refus d'obéir, la désobéissance, l'opposition, la rébellion, le regimbement. Elle signifie l'action par laquelle on essaie de rendre sans effet une action dirigée contre soi.





## Dans un contexte organisationnel

- En contexte organisationnel, la résistance est également synonyme de blocage, de frein, d'obstacle, obstruction et opposition, d'où vient sa signification traditionnelle.
- La résistance organisationnelle serait utilisée pour signifier ce qui empêche la construction d'un nouveau système organisé de se mettre en place.
- « L'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement. »  
(Collerette, Delisle et Perron (1997; p. 94))

# Une réaction naturelle et humaine

- « l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste lorsque l'idée d'une transformation est évoquée. » (Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996; p. 486))



# Six mécanismes de défense

- le refoulement (refus),
- la régression (retire),
- la projection,
- l'identification,
- la formation réactionnelle
- le déni de la réalité.



# ***Les incidences de notre contexte économique***



# Bouleversement du marché du travail

- Abandon des bureaux standardisés et disparition du personnel de carrière.
- Virage numérique, télétravail, intelligence artificielle, électrification des voitures.
- Développement de la robotique intelligente.
- Rareté de main-d'œuvre, absences au travail, vieillissement des travailleuses travailleurs et départs massifs à la retraite. Mouvement plus important du personnel.
- Désengagement des employés envers leur organisation.
- Immigration.
- Taux de chômage historiquement bas.
- Augmentation des salaires.
- Changement de vision envers le travail.

# Le défi des entreprises : être flexible!

- Réduire la demande de main-d'œuvre et augmenter la productivité.
- Augmenter la flexibilité (adapter son emploi du temps et varier son lieu de travail).
- Avoir une meilleure gestion des ressources humaines, le télétravail.
- Augmenter le sentiment d'appartenance et l'esprit d'équipe de travail.
- Mobiliser son personnel et renforcer son engagement.
- Intégrer des personnes immigrantes.
- Moderniser et automatiser ses installations.
- Intégrer des nouvelles technologies.

# Ces changements :



Source : Copilot

- modifie la nature du travail et le milieu dans lequel il s'effectue;
- modifie les structures organisationnelles;
- met à l'épreuve l'originalité des gestionnaires, des travailleuses et des travailleurs;
- modifie les besoins des entreprises;
- place nos centres de formation (personnel, apprenantes et apprenants) devant de grands défis d'adaptation.

# Incidences pour nos centres :

- moins d'apprenants dans nos classes pour certains programmes d'études;
- un écart important entre la réalité du marché du travail, notre offre de service et nos pratiques pédagogiques et administratives;
- de la difficulté à trouver des enseignantes et enseignants qualifiés;
- les équipements de nos centres deviennent obsolètes rapidement;
- les programmes d'études doivent être mis à jour plus souvent;
- des formations de courtes durées voient le jour en quelques mois;
- un contexte budgétaire difficile;
- etc.

# Comment nos centres s'adaptent :

- flexibilité des formules pédagogiques :
  - l'Alternance travail-études (ATE) de base et accrue;
  - l'enseignement individualisé, EPSV (entrée progressive, sortie variable);
  - formation à distance, en ligne;
  - formation de courte durée (AEP), etc.;
- certaines flexibilités des programmes d'études et de l'évaluation;
- meilleure collaboration avec les entreprises;
- diversification des offres de services (RAC, SAE, S-Q, SAAQ, CNESST, ATE, etc.);
- certaines flexibilités dans notre gestion administrative.

# Les acteurs devant des défis

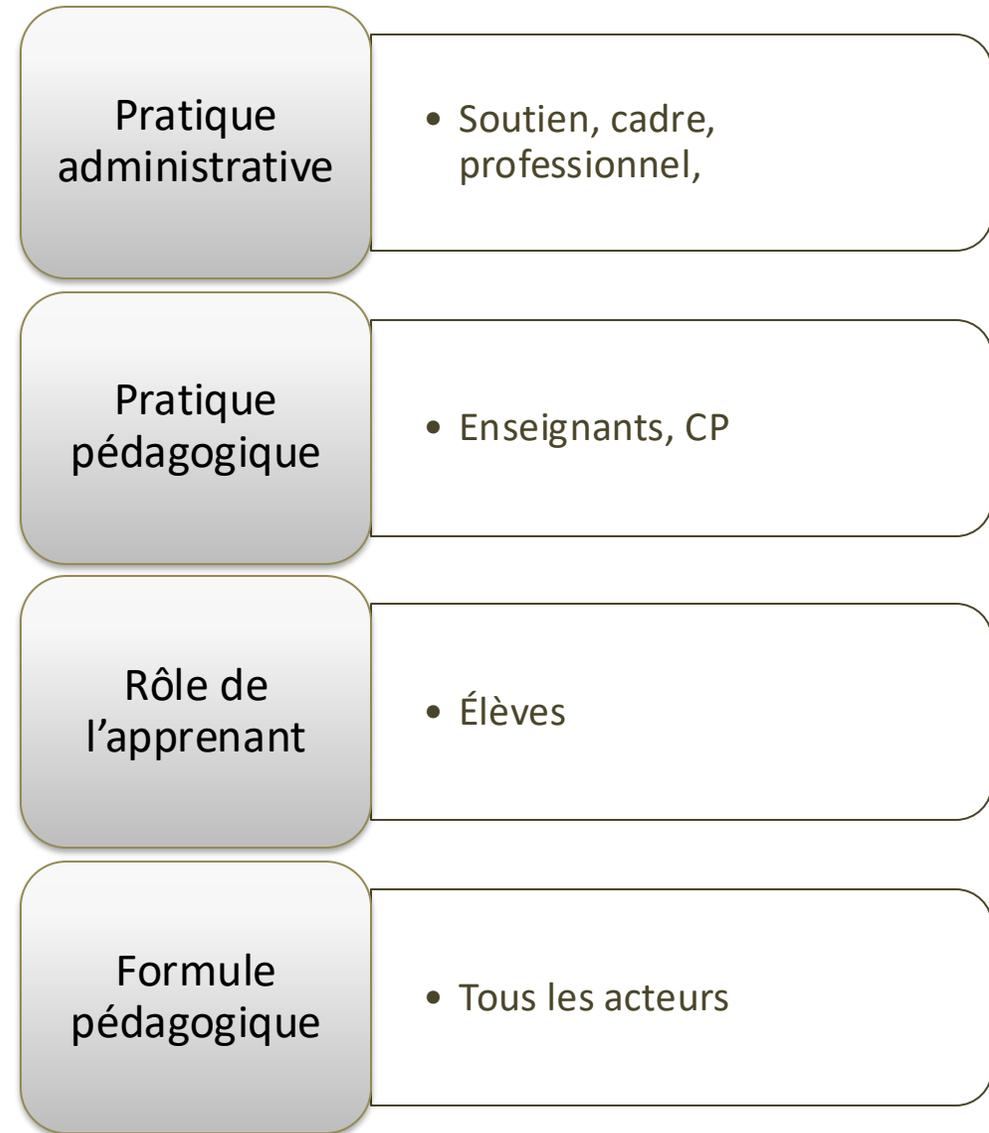
Tous ces changements de l'univers social placent les acteurs de l'éducation devant des défis importants qui demandent une grande souplesse dont le système traditionnel de l'éducation et les conventions collectives ont peine à s'adapter.



# Les **impacts** chez les différents **acteurs**

Les enseignants-es, les apprenants-es et le personnel administratif vivront des changements importants lors de l'implantation d'un programme d'études en enseignement individualisé.

Regardons les actions à poser pour réduire les impacts sur ces changements.



# Pratique administrative (personnel de soutien, cadre, professionnel)

- **Changement**

- La charge de travail
- Les entrées scolaires
- Les départs et les retours
- La gestion individuelle des dossiers
- La gestion des tâches
- La planification budgétaire

- **Réduire les impacts**

- Impliquer tous les acteurs dès le départ
- Bon esprit d'équipe et bonne collaboration
- Même vision, projet commun
- Définir les mandats et les tâches
- Bonne planification du travail
- Régler les problèmes rapidement
- Formation du personnel
- Respect des personnes

# Pratique pédagogique (personnel enseignant)

- **Formation magistrale**

- Expérience
- Confiance en soi
- Compétence
- Bonne gestion de classe
- Connaît son groupe
- Bon suivi de l'élève
- One man show
- Zone de confort
- Produit son propre matériel

- **Formation individualisée**

- Ne connaît pas toute la matière
- Insécurité
- Sentiment d'incompétence
- Dépassé par les événements
- Voit beaucoup d'élèves
- Difficulté de suivi
- Tous égaux
- Perd mes points de repère
- Partage tout son savoir

# ***Notre personnel enseignant, les impacts et les enjeux***



# Le deuil de l'enseignante et enseignant

- 1 à 2 ans
- Perte de la zone de confort
- Perte de l'estime de soi
- Vivre de l'insécurité
- Plus de point de repère
- Perte de son identité d'enseignant
- Perte du rôle d'acteur, de chef
- L'enseignant-e doit réapprendre à enseigner



# Les enjeux

- Comparaison et jugement des pairs
- Décentralisation du savoir (pouvoir)
- Partage du matériel pédagogique
- Se place devant la critique
- Enseigner la même chose, se rallier à une ou deux méthodes de travail
- Former une seule équipe pour enseigner individuellement



# Les grands défis

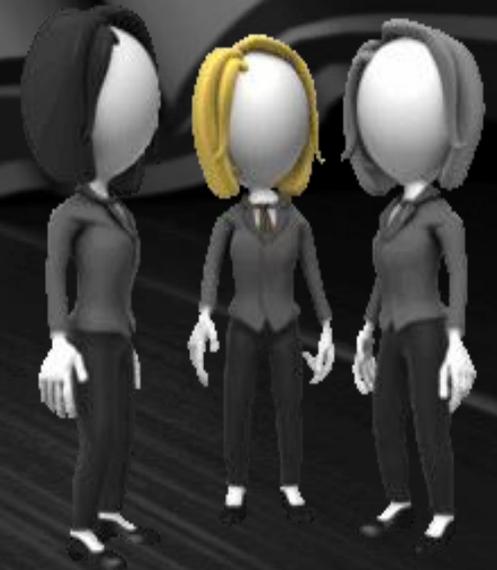
- Création du matériel pédagogique
- Uniformité du matériel d'apprentissage et d'évaluation
- Suivi de l'élève et gestion de classe
- Motivation dans son enseignement



# Réduire les impacts (1/5)

La direction doit poser des actions pour faciliter le passage :

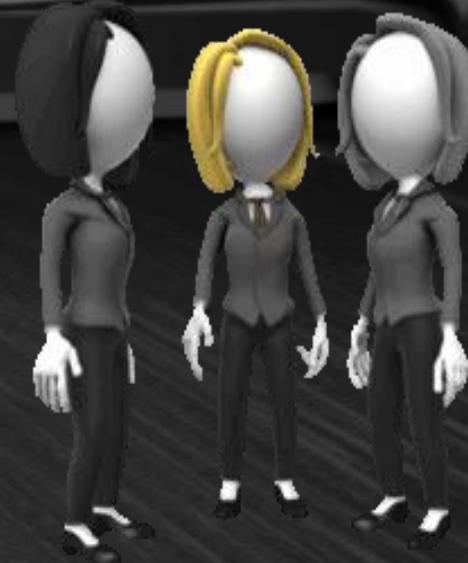
- définir la nouvelle structure, les nouvelles façons de faire, les mandats et le rôle de chacun;
- être présente à toutes les étapes du processus;
- jouer son rôle de leadership.



# Réduire les impacts (2/5)

Processus qui inclut l'enseignant :

- impliquer l'enseignant dans toutes les étapes;
- prendre part aux discussions et aux décisions;
- établir les mandats pour chacun.



# Réduire les impacts (3/5)

Changement fondamental dans la vie d'un enseignant :

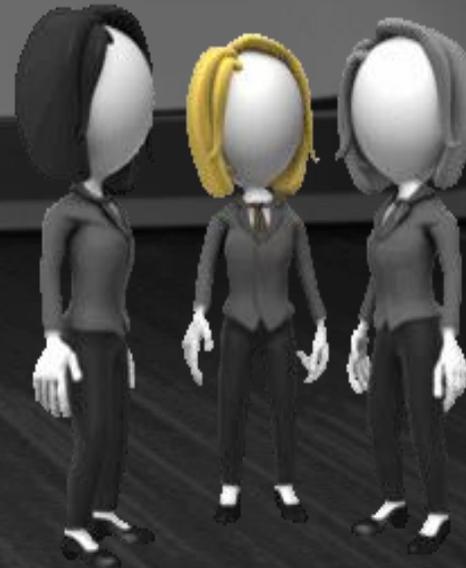
- assister à des discussions sur le sujet avec des pairs;
- prendre un temps pour échanger entre eux;
- souligner les bons résultats;
- soutenir l'enseignant dans les moments difficiles.



# Réduire les impacts (4/5)

## Réapprentissage de l'enseignement :

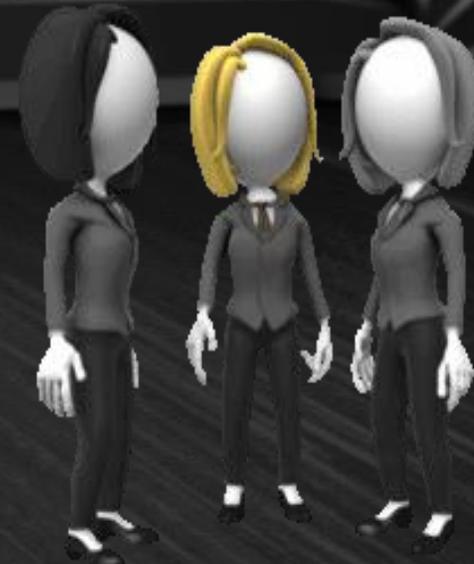
- sensibiliser l'enseignant;
- former l'enseignant;
- accompagner l'enseignant.



# Réduire les impacts (5/5)

Recadrage dans tout le processus :

- définir les balises à chaque étape;
- encourager l'enseignant tout au long du processus;
- rencontrer régulièrement l'enseignant et les équipes.



# ***Nos apprenantes et apprenants : leur contexte***



Source : Copilot

© NormandLacasse.com

# Portrait de nos apprenantes et apprenants :

- ont beaucoup d'obligations;
- travaillent entre 15 à 20 h/semaine;
- ont souvent une réalité familiale;
- ont divers troubles d'apprentissage et de comportement;
- vivent dans l'immédiat;
- ont de belles opportunités et offres;
- ne sont pas toujours motivés à faire les efforts nécessaires.



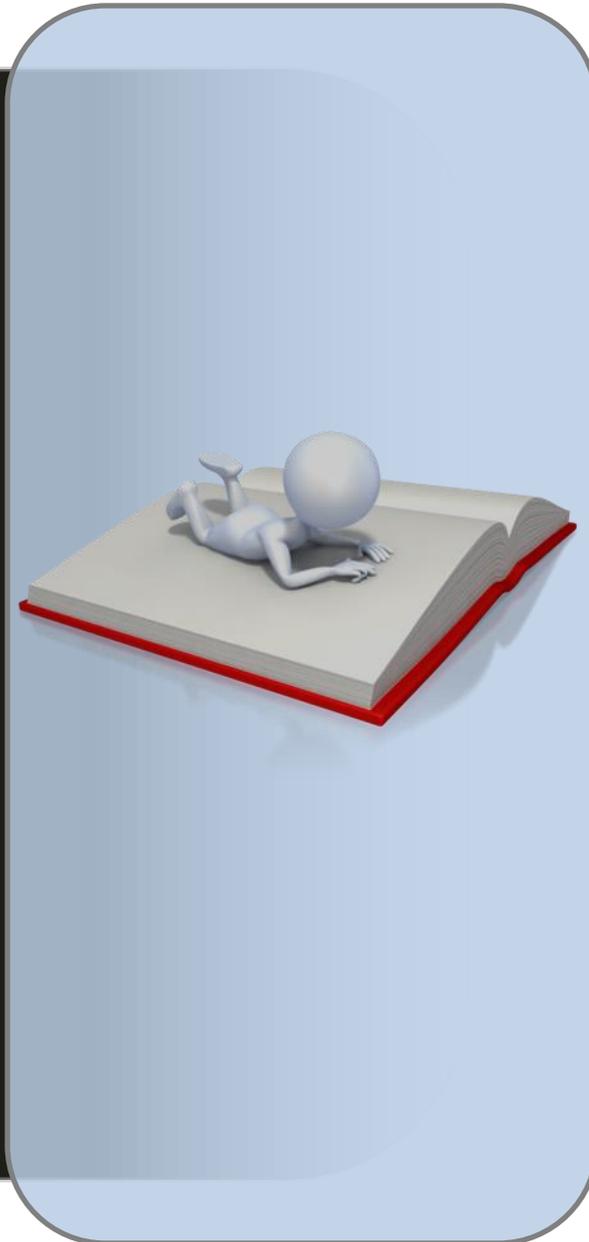
# La transition entre le secteur des jeunes et les adultes

- **En FGJ :**
  - intégration de concept en magistral, formation générale très encadrée;
  - évaluation par points.
- **En FP :**
  - apprentissage par des situations de travail;
  - réalisation de tâche;
  - évaluation par verdict.



# En enseignement individualisé

- Le changement des méthodes pédagogiques.
- La prise en charge de son apprentissage.
- Le sentiment d'appartenance et l'esprit de groupe.
- Le développement des habiletés.
- Le développement des attitudes professionnelles.



# La différence des formules pédagogiques

- **Formation magistrale**

- Passive
- Sans trop d'efforts
- Sans trop de responsabilités
- Travailler en équipe
- Esprit de groupe

- **Formation individualisée**

- Active
- Fournir des efforts
- Prendre son apprentissage en main, gère son temps
- Travailler seul
- Peu d'esprit de groupe
- Cheminement individuel



# *Comment réduire les impacts chez nos apprenantes et nos apprenants*

- du bouleversement du marché du travail?
- de la capacité d'adaptation de nos centres?
- de la transition entre le secteur jeune et celui des adultes?
- des formules pédagogiques différentes?



# Réduire les impacts (1/6)



Source : Copilot

## Plaisir à étudier :

- avoir une gestion de classe systémique;
- développer une bonne ambiance de travail dans les cours;
- créer de l'animation dans la classe;
- créer du matériel pédagogique dynamique, intéressant et adapté;
- diversifier les méthodes pédagogiques.

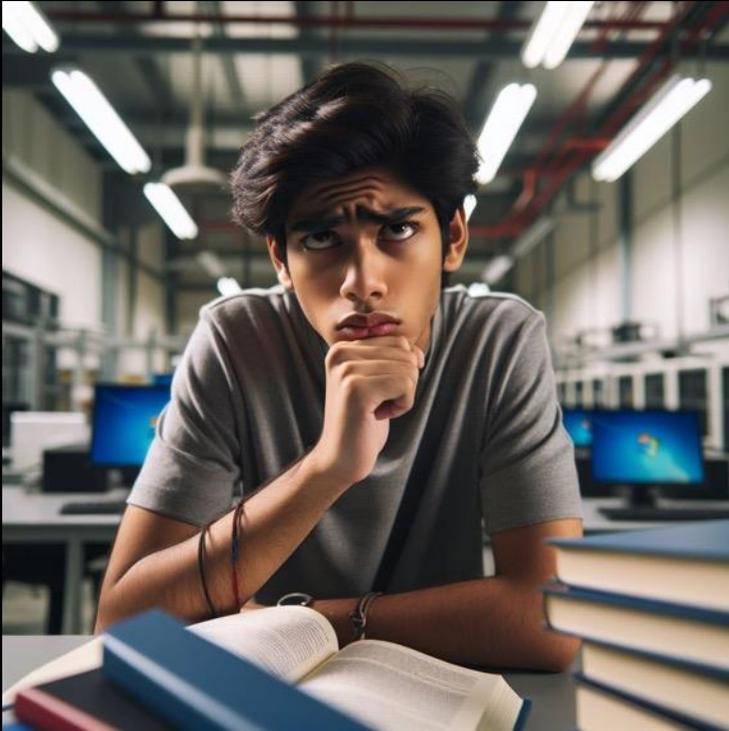
# Réduire les impacts (2/6)



## Matériel pédagogique adéquat :

- consulter les élèves régulièrement afin de valider l'intérêt;
- mettre les ressources nécessaires en place pour développer du matériel ludique;
- assurer la qualité du matériel, la constance et la progression.

# Réduire les impacts (3/6)



Source : Copilot

## Apprentissage pris en charge par l'élève :

- développer les outils pédagogiques à cet effet;
- offrir l'accompagnement de personnel professionnel;
- former l'élève sur la lecture, la prise en charge de son apprentissage;
- développer l'autonomie.

# Réduire les impacts (4/6)



## Suivi adéquat de l'élève :

- vérifier auprès des élèves leur connaissance du fonctionnement de l'enseignement individualisé;
- attribuer une tutrice ou un tuteur à l'élève;
- améliorer les systèmes de suivi.

# Réduire les impacts (5/6)



## Sentiment d'appartenance :

- annoncer les bons coups de votre centre;
- organiser des activités dans votre centre;
- organiser des activités dans votre classe et à l'extérieur;
- visiter des entreprises.

# Réduire les impacts (6/6)



Source : Copilot

## Responsabilisation de l'élève :

- fournir les outils nécessaires;
- former l'élève et le soutenir dans son cheminement par des encouragements;
- féliciter les bons coups.

# Les défis pour les acteurs :

---

- Les directions et les enseignants doivent connaître le processus d'implantation de l'enseignement individualisé.
- Les enseignants doivent se former sur leur nouveau rôle en enseignement individualisé.
- Les apprenants doivent réapprendre à apprendre.
- La direction doit mettre en œuvre des actions pour réduire les impacts.
- Tous doivent faire face aux changements.



# Merci pour votre participation!

M. Normand Lacasse,  
M. Éd.  
[normandlacasse.com](http://normandlacasse.com)

26 mars 2025

