

Dis-moi ce qui te déstabilise, je te dirais qui tu es...

Préface

*Philippe Perrenoud**

Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation
Université de Genève
2009

Dans un restaurant, un inconnu s'approche d'une table de quatre convives et les regarde d'un air interrogateur. Jeune, en costume gris, il ne semble animé d'aucune intention malveillante et ne suscite aucune crainte. Simplement, comme il reste silencieux, nul ne comprend ce qu'il veut.

Une minute plus tard, l'énigme sera résolue : le jeune homme en costume gris est l'un des maîtres d'hôtel. Il avait cru comprendre qu'on l'avait appelé à cette table et, répondant à cet appel, il attendait qu'on lui dise pourquoi. Comme les convives n'avaient sollicité personne, chacun se demandait ce que l'autre lui voulait.

L'intéressant, c'est ce qui se passe entre ces deux instants, avant que le malentendu ne soit dissipé. Pour le dissiper, en effet, il faut que quelqu'un prenne une initiative, exprime un étonnement, pose une question. Si le jeune homme avait dit « *Vous m'avez fait demander. Que puis-je pour vous ?* », la méprise aurait été aussitôt détectée et corrigée. S'il avait eu l'air d'un maître d'hôtel ou d'un mendiant, les convives auraient décodé la situation et répondu adéquatement à son interrogation muette. Mais ce jeune homme avait l'air d'un client. Or, dans notre culture, quand un inconnu s'approche de vous poliment, vous fixez intensément d'un air interrogateur, sans rien dire, vous ne savez que faire. Cette ingérence silencieuse dans votre conversation n'était pas prévue, nul ne pouvait s'y préparer. Et l'incident n'est pas assez fréquent pour que nous ayons développé une réponse toute faite à une telle éventualité, alors qu'elle est disponible si l'on vous demande l'heure ou vous propose des fleurs.

• Courriel : Philippe.Perrenoud@unige.ch

Internet : <http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/>

Laboratoire Innovation, Formation, Education (LIFE) : <http://www.unige.ch/fapse/LIFE/>

De tels imprévus émaillent notre vie et nous n'en mourons pas. Après quelques instants de flottement, nous « inventons » une réponse plus ou moins adaptée et la vie continue. Pourquoi s'intéresser à de tels incidents ? Pour deux raisons théoriques, mais aussi pratiques :

1. La façon dont nous agissons alors mobilise nos capacités d'improvisation, d'invention aussi bien que nos ressources émotionnelles.
2. Notre façon d'agir « à l'improviste » manifeste et révèle une part de notre identité, de notre culture, de notre personnalité consciente et inconsciente.

Devant un inconnu qui vous regarde intensément sans rien dire, on peut éclater de rire, rougir, bafouiller, faire celui qui n'a rien remarqué ou au contraire rendre un regard interrogateur. On peut attendre, immobile, que l'autre prenne une initiative, ou la prendre soi-même. On peut réagir individuellement ou se concerter avec les autres convives. On peut mettre toute son énergie à paraître impassible et à l'aise, ou au contraire trahir un étonnement ou un malaise. Si une caméra invisible filmaient cent personnes devant le même imprévu, le film proposerait un kaléidoscope des attitudes humaines. On ne tournerait sans doute pas le même film au Japon, en France ou au Brésil.

Dans la vie sociale, les enjeux ne sont en général pas dramatiques. Encore que, dans certaines circonstances, une réaction inadéquate à l'imprévu puisse rendre ridicule ou compromettre une réputation. La gifle improvisée d'un ministre à un enfant qui l'agresse a fait la une des médias français. On raconte que Pierre Mendès-France, lors de la conférence de Genève qui mit fin à la guerre d'Indochine, eut une réaction qui permit à son homologue chinois de sauver la face : lors du repas officiel, on servit des « Petits Suisses », enveloppés dans du papier humide. Le diplomate chinois, confronté pour la première fois à un tel met, mangea le papier avec le fromage. Pour ne pas l'embarrasser, imperturbable, Mendès-France fit de même. On ne sait pas si les négociations pour la paix se jouèrent à cet instant, mais il est clair que les accrocs au protocole et les réactions déplacées à l'imprévu peuvent compromettre une relation, sans doute parce qu'on pardonne difficilement à celui qui vous met en position difficile et vous oblige à dévoiler votre vraie nature à un moment stratégique.

Nicole Benaïoun-Ramirez n'étudie pas les imprévus dans les salons, mais dans la classe. Les enjeux ne sont entièrement différents, car tant les enseignants que les élèves ont le souci de ne pas perdre la face, de ne pas trahir leurs angoisses ou obsessions lorsqu'ils sont « pris au dépourvu ». Il ne s'agit pas seulement, cependant, de préserver une réputation ou une relation. Il importe pour l'enseignant que l'imprévu soit maîtrisé de sorte à ne pas interférer avec le travail projeté. Dans une classe, l'imprévu ne menace pas seulement l'image de soi des acteurs, il peut compromettre le travail scolaire, soit parce que sa gestion vole du temps et de l'énergie, soit parce qu'il met les acteurs hors d'état de reprendre sereinement leur tâche.

Tous les imprévus n'ont pas les mêmes implications. Un appareil qui ne fonctionne pas est un « ennui technique », qui retarde ou oblige à se passer d'un outil de travail. Un élève qui refuse de se taire, de s'asseoir ou de quitter la classe en dépit d'injonctions répétées du professeur mine son autorité et transforme le reste des élèves en spectateurs amusés d'un rapport de force incertain. Une activité qui prend deux fois plus de temps que prévu ou une énigme qui tombe à plat parce que les élèves y ont déjà été confrontés, a d'autres conséquences encore.

Mais le livre de Nicole Benaïoun-Ramirez montre bien que de tels imprévus sont vécus très différemment par divers professeurs de collège. D'abord parce que ces imprévus sont diversement prévisibles. Qu'est-ce qu'un imprévu prévisible ? C'est un événement qui peut survenir n'importe quand, qui surviendra tôt ou tard, la seule véritable inconnue est de savoir quand. Tous les professeurs n'envisagent pas l'imprévu de la même manière, en fonction de leur expérience, mais tout autant de leur rapport à l'incertitude. L'expérience permet à la fois d'anticiper et de disposer d'une réponse possible. Les gens qui habitent des zones où les tremblements de terre sont fréquents

ne savent pas quand le prochain surviendra, mais ils sauront, mieux qu'un novice, en reconnaître les signes avant-coureurs et y faire face.

À expérience égale, les fonctionnements cognitifs et affectifs demeurent très différents : les uns tentent de se prémunir au maximum, à la fois en faisant tout ce qui est possible pour rendre l'imprévu improbable et en s'y préparant mentalement à y faire face s'il survient tout de même. On peut vérifier trois fois le bon fonctionnement du rétroprojecteur, prévoir un appareil de réserve et même une solution de remplacement si le second tombe aussi en panne. On peut aussi se dire « *Ce n'est pas grave, on verra bien* ».

On saisit que l'imprévu trace une ligne de démarcation entre ceux qui sont prêts à improviser, voire y trouvent leur bonheur, et ceux qui ont besoin de contrôler les événements et investissent dans un plan A en prévoyant des plans B, C, D... au cas où...

Bien entendu, le caractère plus ou moins angoissé de la personne intervient. Mais l'angoisse n'est pas indépendante de la maîtrise. Dans la sphère professionnelle comme dans la sphère privée, certains sont plus angoissés que d'autres à expertise égale. Mais l'angoisse décroît lorsque l'expertise et les compétences augmentent, tout simplement parce que l'acteur sait qu'il pourra faire face à l'imprévu en préservant l'essentiel, l'intégrité des personnes, la relation, le climat, le sens de l'activité et l'atteinte des objectifs.

Il y a toutefois une variable de plus, qui renvoie à une philosophie de l'enseignement, de l'apprentissage, du rôle du maître, du pouvoir. Cette variable, c'est la réponse que donne chaque professeur, à un moment défini de sa carrière, à la question : qu'importe-t-il de maîtriser, de contrôler dans une classe. Un professeur n'aura pas le même rapport aux imprévus en classe :

- s'il estime qu'il lui appartient de faire face seul ou que c'est le rôle du groupe entier ; le maître qui se veut tout-puissant ne s'autorisera pas à demander aux élèves « *Que faire ?* », il sera censé le savoir et le dire...
- s'il pense que la construction des savoirs doit se faire dans l'ordre ou si elle s'accommode, voire bénéficie, de ruptures, de surprises, de moments de doute ;
- s'il imagine que chaque instant est décisif ou s'il sait que la formation est une longue marche, qui peut aboutir en dépit de mille incidents critiques ;
- s'il croit que le temps est si précieux qu'il ne faut en gaspiller aucune minute à gérer des imprévus ou s'il pense au contraire qu'il n'y a rien de plus formateur que de faire face ensemble aux aléas de l'existence, en prenant en outre le temps d'en parler ;
- si la vie rêvée ressemble pour lui à celle de Kant (dont on dit que l'on pouvait régler sa montre sur ses promenades matinales) ou de Salvador Dali...

Ces rapides exemples aideront le lecteur à comprendre l'insistance de Nicole Benaïoun-Ramirez à relier la gestion de l'imprévu aux diverses identités professionnelles, aux figures multiples du professeur de collègue. Elle convoque à cet effet la psychologie sociale et les théories du Soi, entraînant le lecteur vers des concepts qui l'éloignent du sens commun. Ce livre est issu d'une thèse et d'une recherche de terrain, il conserve la rigueur théorique et la richesse des données. Il ne se lit donc pas exactement « comme un roman », même si le lecteur enseignant peut à maints endroits se reconnaître ou retrouver des incidents proches de ce qu'il a personnellement vécu. Les imprévus évoqués sont très concrets, alors que ce que les personnes mobilisent pour y faire face renvoie à la complexité de la psyché humaine et des rapports sociaux. Alors que notre vie est faite d'imprévus, nous ne savons pas très bien où nous allons chercher nos réactions improvisées et nous ne sommes jamais sûrs de nous y reconnaître pleinement, en particulier lorsqu'elle manifeste une part de notre identité dont nous n'avons pas clairement conscience.

Le livre de Nicole Benaïoun-Ramirez éclaire d'une façon originale la professionnalité enseignante, et montre, ce qui n'est pas sans importance dans la conjoncture actuelle, que construire ou faire construire des savoirs implique toute la personne, que l'action pédagogique a une rationalité limitée et place l'enseignant aux limites de ce qu'il peut espérer contrôler. Ou de ce qu'il tient à contrôler. Si les professeurs sont pris au dépourvu par la sonnerie qui indique la fin des périodes de cours et la gèrent comme un imprévu, ce n'est pas parce qu'ils n'ont pas de montre, mais parce qu'ils investissent dans l'interaction présente au point de « ne pas voir le temps passer ». Peut-être la « passion d'enseigner » n'est-elle pas compatible avec un minutage parfait : l'imprévu est souvent le prix de l'implication et du sens de l'action.

On pourrait – mais ce n'est pas le propos du livre – interpréter le discours antipédagogique actuellement dominant comme un refus aussi rationaliste qu'angoissé de l'imprévu et de la présence humaine dans le travail sur les savoirs. Comme si l'autorité sans partage du professeur et son érudition sans faille étaient des barrages contre les incertitudes du rapport pédagogique. L'ouvrage de Nicole Benaïoun-Ramirez nous rappelle que l'imprévu et parfois la perte de contrôle sont au cœur de l'action et plus encore des métiers de l'humain. Et que ce n'est pas une malédiction.

Au-delà de ses apports théoriques, ce livre interpelle chaque lecteur, l'invite à se demander comment il réagit à l'imprévu et ce que cela dit de son habitus, de sa personnalité, de son rapport au monde, aux autres et à soi. Chacun cherchera à identifier la ligne de crête singulière qui sépare la planification obsessionnelle, mortifère et inefficace de l'improvisation irresponsable et aussi inefficace.

Derouet (1988) cite ce fragment d'entretien

La directrice insiste beaucoup pour que nous ayons une façon de travailler très rigoureuse, avec jamais de flottement, jamais de projet qui avorte... Par exemple pendant un cours, il ne faut pas qu'un ange passe, le temps qu'un ange passe, il y a quatre ou cinq élèves qui sont sur la table... ou debout sur leur chaise ou debout dans la classe. Le brouhaha, ou l'agitation ou le chahut ou le désordre commencent très vite, si un ange passe. Moi, avec l'expérience que j'ai ici, il faut... quand le professeur met le pied dans sa classe il faut que son cours soit très rigoureusement structuré, qu'il sache de la première à la dernière minute ce qu'il va faire. Si mon cours se termine cinq minutes avant la fin de l'heure, j'ai toujours un jeu pour les occuper de façon agréable, jusqu'à la dernière minute, parce que s'ils ne sont pas occupés jusqu'à la sonnerie de la fin de l'heure, j'aurai du désordre. On ne peut pas espérer que ce genre d'enfant va rester calme et si on leur dit: j'ai fini mon cours, faites ce que vous voulez pendant cinq minutes... Ah non ! j'ai jamais vu des enfants rester calmes cinq minutes s'ils ne sont pas occupés par le professeur.

« Il ne faut pas qu'un ange passe » : autrement dit, il ne faut pas laisser la moindre ouverture, de peur d'être débordé. À cet extrême, le souci du contrôle tourne le dos à la pédagogie

Mais l'excès de confiance n'est guère plus recommandable. Faisant certes davantage de place aux êtres humains et à la vie, il peut éloigner des apprentissages visés. Gérer l'imprévu en renonçant à atteindre les objectifs est à la portée de tout acteur opportuniste ; il est plus difficile de garder le cap en s'adaptant aux incidents critiques.

Apprendre à faire face à l'imprévu est un des enjeux de la formation des enseignants.

Références

- Derouet, J.-L. (1988) Désaccords et arrangements dans les collèges face à la rénovation. *Revue française de pédagogie*, n° 83, pp. 5-22.
- Perrenoud, Ph. (1999). Gestion de l'imprévu, analyse de l'action et construction de compétences. *Éducation Permanente*, n° 140, 3, pp. 123-144.

Perrenoud, Ph. (1999). *Enseigner : agir dans l'urgence, décider dans l'incertitude. Savoirs et compétences dans un métier complexe*. Paris : ESF (2^e éd.).

Perrenoud, Ph. (2001). Le travail sur l'habitus dans la formation des enseignants. Analyse des pratiques et prise de conscience. In : Paquay, L., Altet, M., Charlier, É. et Perrenoud, Ph. (dir.) *Former des enseignants professionnels. Quelles stratégies ? Quelles compétences ?* Bruxelles : de Boeck, pp. 181-208 (3^e éd.)