

PILOTAGE DE L'INNOVATION

CR de l'atelier « Accompagner, c'est... »
JAI du mercredi 24 mai 2023 (CARDIE-EAFC de Créteil)

OBJECTIFS

- Collecter et étayer la réflexion du GT sur le pilotage de l'innovation.
- Thématique choisie : l'ACCOMPAGNEMENT : définir les contours de l'accompagnement de l'innovation
- Public : enseignant, formateur, perdur, directeur.trice d'école inscrit à la JAI 2023.

DÉROULÉ

- Disposition de cartes « photolangages » sur le thème des valeurs. Les cartes sont issues du jeu « Valeurs ajoutées » du site [souriezvousmanagez](http://souriezvousmanagez.com). Chaque carte représente une valeur avec un mot et un dessin d'enfant qui illustre la valeur. Les valeurs sont des termes positifs « Respect, plaisir, ouverture, créativité, ... ».
- Présentation rapide du groupe de travail sur le pilotage de l'innovation et présentation du thème de réflexion : l'accompagnement
- 2 groupes de 10 à 15 doivent choisir 3 termes mentalement qui définissent l'accompagnement dans le cadre de l'innovation. Ensuite chaque participant prend la carte et explicite son choix par rapport à son vécu, son rapport à l'innovation, ses attendus en commençant par « Pour moi, accompagner c'est... »
- Contrainte du temps : 45 minutes par rotation
- Rôles des animateurs : Distribution de la parole, reformulation, questionnement pour approfondir/préciser/centrer les prises de paroles sur l'accompagnement, prise de notes.

OBSERVATIONS

Le terme plus large d'accompagnement a été utilisé pour ne pas orienter et restreindre la réflexion sur le rôle de l'équipe de direction. Ceci a permis d'une part de ne pas limiter la participation à l'atelier qu'aux personnels de direction et d'autre part de créer un cadre de réflexion positif en partant du ressenti de chacun au-delà des normes hiérarchiques.

Les participants sont des personnels inter-catégoriels, inscrits à la JAI (ayant déjà expérimentés la mise en œuvre du processus d'innovation pédagogique ou encore de réflexion) et volontaires pour participer à cet atelier.

Les échanges sont riches et souvent étayés par une illustration par des situations personnelles vécues, l'entrée par la valeur choisie permet une approche positive qui permet de relativiser les expériences négatives vécues.

SYNTHÈSE DES ÉCHANGES

VALEURS	Synthèses des réflexions des participants
RESPECT Valeur choisie 4 fois	<ul style="list-style-type: none"> • Entendre les différents points de vue, ne pas imposer sa vision ; • Accueillir la parole y compris les oppositions, ne pas éluder/ne pas négliger les controverses, les oppositions, les freins ; • Accepter d'entendre que l'on n'est pas prêt ; • Écouter les particularités de chacun (pas le même parcours, les mêmes contraintes individuelles) ; • S'assurer que la demande n'entache pas l'équilibre personnel et celui du collectif ; ne pas en demander trop,
CONFIANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Écouter et s'écouter mutuellement
RECONNAISSANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager toutes les réussites, mêmes les plus modestes (c'est la mise en mouvement qui est plus importante que le résultat), • Valoriser la prise de risque et se réjouir des petits progrès ; • Reconnaître dans sa communication explicitement le travail accompli, le temps passé ; • Protéger
ÉQUILIBRE	<ul style="list-style-type: none"> • Donner sa place à chacun et protéger la place de chacun • Ne pas tout déléguer, ne pas rester extérieur au projet • Veiller à ce que les équipes ne s'épuisent pas
CRÉATIVITÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Changer les postures, les relations, favoriser le plaisir et faire vivre le collectif
OUVERTURE	<ul style="list-style-type: none"> • Considérer tous les points de vues avec respect
CONTROVERSE	<ul style="list-style-type: none"> • Accepter de donner la parole à tous et se nourrir des oppositions pour trouver le consensus et l'équilibre
DISPONIBILITÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas brusquer, accepter que tout le monde ne soit pas prêt à changer ou ne soit pas encore disponible
PLAISIR	<ul style="list-style-type: none"> • C'est le « moteur » de la mise en mouvement dans l'innovation, c'est le point de départ de l'engagement et la finalité de l'innovateur
FRAÎCHEUR	<ul style="list-style-type: none"> • Apporter un regard nouveau, avec enthousiasme et positivité
SIMPLICITÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer un projet simple avec des étapes atteignables, avancer à petits pas, faire adhérer sans brusquer
PROGRÈS	<ul style="list-style-type: none"> • L'innovation est un mouvement : faire progresser les élèves, sa pratique, son plaisir c'est la récompense
INTÉGRITÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Le pilote doit garder le cap et son cap est toujours l'intérêt des élèves
DÉTERMINATION	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas perdre de vue le sens de l'innovation, c'est-à-dire l'intérêt des élèves • Le pilote être partie-prenante, il doit incarner le projet par ses valeurs
COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Tirer parti de chacun pour créer une vision commune • Rassembler autour d'un projet commun pour ne pas cliver
TRANSPARENCE	<ul style="list-style-type: none"> • Énoncer clairement les responsabilités de chacun et leur moyen d'action • Pas de non-dit dans l'espace de parole pour dissiper les tensions
AUDACE	<ul style="list-style-type: none"> • L'innovation est une prise de risque mais aussi un changement de posture
HUMILITÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Être humble sur les objectifs, être humble sur sa capacité d'agir
CONSENTEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Innover veut dire que toutes les parties sont d'accord. Interroger, renégocier le consentement qui est souvent implicite
AGILITÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un espace de paroles différents où les énergies doivent être fédérées, les liens tissés pour renforcer la coopération • Revoir les relations qui doivent être plus horizontales pour fédérer • Garder le cap tout en modifiant le projet pour permettre une large adhésion



A word cloud of French terms related to innovation and leadership. The words are arranged in a roughly circular shape, with 'RESPECT' and 'CONFIANCE' being the largest and most central. Other prominent words include 'DÉTERMINATION', 'DISPONIBILITÉ', 'CONTRIVERSE', 'COOPÉRATION', and 'RECONNAISSANCE'. Smaller words include 'PLAISIR', 'TRANSPARENCE', 'OUVERTURE', 'AUDACE', 'INTÉGRITÉ', 'AGILITÉ', 'SIMPLICITÉ', 'ÉQUILIBRE', 'CRÉATIVITÉ', 'PROGRÈS', 'HUMILITÉ', and 'FRAÎCHEUR'. The colors of the words vary, including shades of blue, green, red, and purple.

RECONNAISSANCE
COOPÉRATION
DÉTERMINATION
CONFIANCE
RESPECT
CONTRIVERSE
DISPONIBILITÉ
HUMILITÉ
CONSENTEMENT
PLAISIR
TRANSPARENCE
OUVERTURE
AUDACE
INTÉGRITÉ
AGILITÉ
SIMPLICITÉ
ÉQUILIBRE
CRÉATIVITÉ
PROGRÈS
FRAÎCHEUR

CONCLUSIONS

ACCOMPAGNER L'INNOVATION, C'EST

COOPÉRER	QUALITÉS
<ul style="list-style-type: none"> • ENTENDRE les différents points de vue, ÉCOUTER les particularités de chacun (pas le même parcours, les mêmes contraintes individuelles). ≠ IMPOSER • ACCUEILLIR la parole y compris les oppositions. Les controverses nourrissent la réflexion pour amender, modifier le projet pour trouver un équilibre et un consensus. L'innovation doit rassembler autour d'un projet commun ≠ ÉLUDER/NÉGLIGER LES CONTROVERSESES, LES OPPOSITIONS, LES FREINS • ACCEPTER que tout le monde ne soit pas prêt à changer ou ne soit pas encore disponible pour changer. ≠ JUGER • INTERROGER/RENÉGOCIER LE CONSENTEMENT : Innover veut dire que toutes les parties sont d'accord. Interroger/renégocier le consentement souvent implicite ≠ IMPOSER • ORGANISER la prise en compte de complexité et permettre à chacun d'y trouver sa place. Les responsabilités de chacun ainsi que leur moyen d'action doivent être clairement énoncés afin de limiter les tensions, les clivages. • S'AUTORISER à partager les obstacles rencontrés et à faire marche arrière 	Discernement Bienveillance Écoute active Prise en compte du bien-être de chacun Enthousiasme Communication Engagement Humilité Générosité
FÉDÉRER	
<ul style="list-style-type: none"> • RASSEMBLER autour d'un projet commun en donnant sa place à chacun et protéger la place de chacun. L'innovation est une prise de risque, mais aussi un changement de posture où les relations doivent favoriser l'horizontalité pour permettre à chacun de s'exprimer • PROPOSER un projet simple avec des étapes atteignables, avancer à petits pas, faire adhérer sans brusquer • CRÉER un espace de paroles où les énergies peuvent être fédérées, les liens tissés pour renforcer la coopération et favoriser le faire ensemble. • GARANTIR la continuité des projets, le sens du projet, la liberté de parole, un climat convivial, GARDER le cap tout en modifiant le projet pour permettre une large adhésion. Ne pas perdre de vue le sens de l'innovation, c'est-à-dire l'intérêt des élèves • COMMUNIQUER et VALORISER dans l'espace de parole pour dissiper les tensions • VEILLER à ce que les équipes ne s'épuisent pas • ENCOURAGER toutes les réussites, mêmes les plus modestes (c'est la mise en mouvement qui est plus importante que le résultat). Innover c'est se dépasser 	
S'IMPLIQUER	
<ul style="list-style-type: none"> • MONTRER de l'intérêt aux projets, aux équipes : ne pas se désengager (délégation, abandon) • RASSEMBLER autour d'un projet commun pour ne pas cliver • ÊTRE HUMBLE sur les objectifs, être humble sur sa capacité d'agir • INCARNER le projet, ses valeurs, ne pas tout déléguer, ne pas rester extérieur au projet 	



A word cloud of French verbs and nouns related to innovation and management. The words are arranged in a roughly circular shape, with 'COMPLEXITÉ' and 'INCARNER' being the largest and most central. Other prominent words include 'FEDERER', 'IMPLIQUER', 'COOPÉRER', and 'AUTORISER'. The colors of the words vary, including shades of purple, blue, red, and green.

AUTORISER
ACCUEILLIR
ENCOURAGER
COMPLEXITÉ
RASSEMBLER
MONTRER
COMMUNIQUER
IMPLIQUER
VALORISER
CRÉER
FEDERER
ENTENDRE
INTERROGER
CONSENTEMENT
HUMILITÉ
COOPÉRER
RENÉGOCIER
ORGANISER
VEILLER

Notes

Accompagner, c'est prendre en compte les différents points de vues, les individualités, accepter que tout le monde n'ait pas le même vécu, parcours, ne pas juger et accueillir la parole, toutes les paroles y compris les oppositions sans que l'accompagnateur impose la sienne.

RESPECT

Bienveillance : importance de l'écoute et du partage : partage par le/les pilotes dans une équipe plurielle

OUVERTURE : écoute : considérer tous les points de vues et donner du temps à l'écoute avec une bienveillance respectueuse

CREATIVITE : originalité, interdisciplinarité avec PLAISIR et enthousiasme

RECONNAISSANCE : du travail réalisé par les personnels mais aussi les élèves et les familles. On innove pour les élèves. La direction pointe trop souvent ce qui ne va pas au lieu d'encourager les réussites même petites. La reconnaissance peut se faire de façon interpersonnelle : on se sent valorisé, reconnu, soutenu et cela montre que la direction s'y intéresse et c'est très important. Montrer de l'intérêt.

L'accompagnateur doit COMMUNIQUER au sein de l'établissement pour faire rayonner les projets et aussi donner envie aux collègues sans exposer les collègues.

⇒ L'innovation est un projet volontaire

EQUILIBRE : c'est le rôle de la direction, elle doit assurer et donner sa place à chacun ; Si on a une idée, savoir qu'on a la parole et qu'on est écouté

CONTRVERSE : accepter et donner la possibilité d'exprimer en confiance une idée contraire

Attention à l'éparpillement, non continuité des projets, verticalité des projets, à l'épuisement des équipes. Il faut prendre en compte le temps passé par rapport à la reconnaissance financière, l'architecte de l'établissement.

Partage du sens, des valeurs

⇒ Espace de parole sécurisé : temps et espace. Il faut un climat convivial

La direction doit garantir la cohérence des projets, du collectif et elle est garante du sens.

Elle doit aussi s'appliquer aussi à tous les temps de verbalisations et de recul et s'autoriser à être transparente quand il y a des difficultés et que parfois il faut faire marche arrière.

Fraîcheur : regard nouveau

Simplicité

Progrès : Directeur école : il y a beaucoup d'inertie dans les équipes qui sont souvent prises dans le travail quotidien. Dans le 1^{er} degré, les relations sont horizontales, on est moins légitimes il faut donc faire adhérer sans brusquer.

Innové et accompagner c'est proposer un projet simple avec des étapes, on avance à petits pas, il ne faut pas brûler les étapes.

La place dans le collectif : écoute, espace d'échanges, horizontalité

COOPERATION

Groupe 2

RESPECT : Respect du rythme, des particularités de chacun, respecter qu'on puisse être investi à des degrés différents, qu'on ne soit pas prêt/disponible pour des raisons diverses et personnelles

RESPECT: Peur qu'on nous demande trop et que qu'on ne respecte pas que l'on ne se sente pas prêt.

DISPONIBILITE : accepter que tout le monde ne soit pas prêt à changer, pas disponible. Il ne faut pas brusquer et ne pas mettre les équipes en opposition

RESPECT : de l'équilibre de chacun, accompagner c'est donc écouter et accepter cela

Finalités de l'innovation c'est de dépasser. La direction doit avoir des qualités de discernement

Faire durer les projets, pérenniser les projets et doit être garante de la continuité.

Innovation c'est un mouvement

CONFIANCE : mutuelle, c'est écouter

COOPERATION : tirer parti de chacun et permettre de créer une vision commune

Importance d'entendre les oppositions pour trouver un consensus pour que l'innovation ne soit pas clivante mais rassemble autour d'un projet commun

Ne pas négliger les freins

Le chef doit être le réalisateur : il doit entendre et faire le lien entre le rêveur et le critique et il doit permettre de modifier le projet pour que le rêveur et le critique adhèrent au projet mais il doit garder le cap car modifier le projet ne veut pas dire modifier le cap

AGILITE

Accompagner c'est créer un espace de paroles, un moyen d'échanger : communiquer et créer des liens. Espace de parole pour fédérer les énergies

PLAISIR : c'est la finalité de l'innovateur

INTEGRITE : le pilote doit garder le cap et son cap doit toujours être l'intérêt des élèves

DETERMINATION : ne pas perdre de vue le sens de l'innovation, l'intérêt des élèves

Même si l'objectif est l'intérêt des élèves, il existe toujours des freins, l'innovation clive la salle des profs

COOPERATION : art de déléguer surtout dans le secondaire. Il faut fédérer avec plus d'horizontalité

Risque : délégation, abandon, désengagement

COORDONNER : organiser la prise en compte de la complexité et permettre à chacun d'y trouver sa place

TRANSPARENCE : responsabilité de chacun, personnalité, pas de non-dit, un moyen de dissiper les tensions.

AUDACE : Prise de risque. Innover c'est prendre un risque

HUMILITE : sur les objectifs

CONSENTEMENT : innover veut dire que l'on est d'accord. Il faut interroger/renégocier le consentement qui est souvent implicite

Biais de négativité : il faut contrer le biais de négativité, le pilotage doit incarner les valeurs et transformer une aventure émotionnellement positive, positiver.