



**ACADÉMIE  
DE CRÉTEIL**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



# Pilotage de l'innovation Vade mecum

## PROJET INNOVANT



**Définition**

**Contexte**



## LE PILOTE

**Impulser  
Piloter  
Accompagner  
Évaluer**

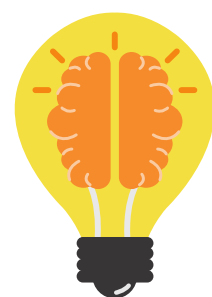


## RESSOURCES

**Concepts clés  
Études de cas  
Sitographie  
Perspectives**

## RÉFÉRENCES

**Groupe de travail CARDIE  
Journées de l'innovation  
Partage d'expériences**





# PROJET INNOVANT

Une dynamique pour viser l'amélioration des pratiques par la transformation de modalités de travail, d'organisation et de démarches au service de la construction d'un collectif et de la réussite des élèves.

## C'est :

- Une piste de réponse à un diagnostic partagé
- Une « envie », une idée partagée qui s'articule avec le projet d'établissement et vient le nourrir
- Une mise en œuvre dans le cadre des programmes et des référentiels
- Des temps de réflexivité pour établir des points d'étape : diagnostic, régulations éventuelles et ajustements, bilans et perspectives
- Une construction in situ, locale et adaptée à un établissement et son territoire
- Un process avec sa propre temporalité (besoin de temps de respiration, besoin de planification et rétroaction, forme de souplesse)
- Une expérience qui inclut l'erreur, le tâtonnement des personnels engagés
- Une mise en œuvre qui prend en compte le rythme de chacun et la capacité d'engagement de chacun
- Un projet de l'établissement ouvert à tous et qui donne lieu à des temps de partage

## Ce n'est pas :

- Une action pédagogique ponctuelle
- Une action « strictement disciplinaire » (exemple sortie musée ≠ projet découverte de Paris)
- Une injonction
- Une idée plaquée
- Un calendrier prédéfini et rigide
- Une performance, une démonstration, une expérimentation
- La « propriété » de certains



# PROJET INNOVANT

## Paroles recueillies

RECONNAISSANCE  
COOPÉRATION  
DÉTERMINATION  
CONFIANCE  
RESPECT  
CONTROVERSE  
DISPONIBILITÉ  
HUMILITÉ  
CONSENTEMENT

INTÉGRITÉ  
AGILITÉ  
SIMPLICITÉ  
ÉQUILIBRE  
AUDACE  
CRÉATIVITÉ  
PROGRÈS  
FRAÎCHEUR

PLAISIR  
TRANSPARENCE  
OUVERTURE

**Ce qu'ils en disent**  
(Atelier de la JAI 2023)

**Le chef entend et fait le lien entre le rêveur et le critique. Il facilite l'évolution du projet pour que le rêveur et le critique y adhèrent. Son rôle : garder le cap.**

**RECONNAISSANCE** : du travail réalisé par les personnels mais aussi par 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 : se sentir valorisé, reconnu, soutenu cela montre l'intérêt de la direction.

**La direction doit garantir la cohérence des projets, du collectif et est garante du sens. Elle doit aussi s'appliquer à rendre possible les temps de verbalisation. Elle facilite le cheminement et autorise le droit à l'erreur.**

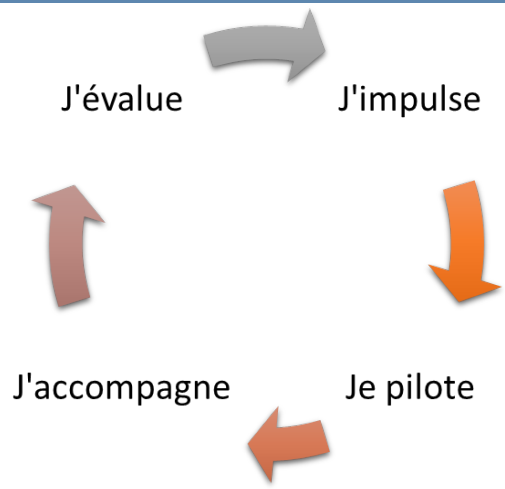
**Accompagner, c'est prendre en compte les différents points de vues, les individualités, accepter que tout le monde n'a pas le même vécu, parcours. Ne pas juger et accueillir la parole, toutes les paroles y compris les oppositions sans que l'accompagnateur impose le sien.**

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

**DISPONIBILITÉ** : 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.

**Importance d'entendre les oppositions afin de trouver un consensus : que l'innovation ne soit pas clivante mais rassemble autour d'un projet commun.**

# LE PILOTE



## J'impulse

C'est :

Ce n'est pas :

**Créer les conditions**  
**Rendre possible**  
**Donner envie, susciter l'engagement**  
**Valoriser une initiative**  
**Penser la temporalité**

**Laisser l'équipe faire**  
**Ne pas compter avec la réalité de l'équipe**  
**Aller trop vite et déstabiliser**

**Étymologie :**

**"peller" = "pousser"**

## Je pilote

C'est :

Ce n'est pas :

**Être à sa place et parler de sa place**  
**Transformer l'initiative en récit collectif**  
**Jalonner, mettre en perspective**  
**Clarifier, faciliter**  
**Garantir la cohérence, le cadre, la transparence du projet**

**Chercher à convaincre**  
**Se mettre en concurrence**  
**Vouloir transformer**  
**Contraindre**  
**Déléguer totalement**

## J'accompagne

C'est :

Ce n'est pas :

**Être, travailler avec/à côté dans le temps**  
**Écouter, Dialoguer, valoriser les petites victoires**  
**Faire confiance, donner une légitimité, s'appuyer sur le collectif**  
**Outiller, soutenir en cas de besoin**  
**Répondre à une éthique**

**Décider, planifier seul(e)**  
**Faire à la place**  
**Se précipiter**  
**Poser des obstacles, imposer sa façon de faire**

**Étymologie : "ad" "cum" = "qui guide, est avec"**

## J'évalue

C'est :

Ce n'est pas :

**S'appuyer sur le sens du projet**  
**Clarifier les enjeux de l'évaluation**  
**Rassurer**  
**Déterminer une temporalité, des étapes**  
**Inclure tous les acteurs**

**Demander une synthèse finale**  
**S'exclure du travail à mener**  
**Orienter l'analyse**  
**Utiliser uniquement des critères quantitatifs**



# RESSOURCES

## CONCEPTS CLÉS

Accompagner

Écouter

Conseiller

Impulser

### ÉTUDE DE CAS N°1

Dans un établissement, une équipe restreinte porte un projet innovant de façon investie et engagée qui fait progresser les élèves. Malgré ses efforts de partage avec la communauté éducative, un clivage au sein de la salle des professeurs se produit au fil de l'année.

### ÉTUDE DE CAS N°2

Un chef d'établissement arrive dans un nouvel établissement scolaire et découvre une salle des professeurs divisée avec un groupe/ un noyau d'enseignants qui mènent depuis des années un projet de façon assez autonome. Le chef d'établissement cherche à reprendre la main.

### ÉTUDE DE CAS N°3

Un inspecteur de l'Éducation Nationale fédère une équipe de volontaires et crée une dynamique. Un groupe de travail s'empare alors de la question et fait ressurgir l'inertie.

## SITOGRAPHIE

[Innovater et expérimenter - éducol](#)

[CARDIE de Créteil](#)

[De la graine au projet \(innovathèque\)](#)

[Conférence Lucie Mottier Lopez](#)

[Archiclasse](#)

[Néopass cadres](#)

[Grille de positionnement Centre Alain Savary](#)

[IH2EF](#)

[L'écoute émotionnelle dans le management des organisations scolaires](#)

[Compilation de facilitation \(110 bis\)](#)



# RESSOURCES

## CONCEPTS CLÉS

### Écouter

- **Écoute attentive : croire en la capacité des personnels, valoriser (empathie cognitive).**
- **Veiller à se défaire d'a priori, regarder la personne comme si c'était la première fois. Identifier ses propres biais de négativité.**
- **Prendre des notes pour montrer une implication authentique.**
- **Entrer en dialogue.**
- **Valoriser ce moment comme un temps de qualité et d'enrichissement mutuel en écoutant jusqu'au bout sans contredire.**
- **Accueillir la parole et ne pas être dans le jugement.**

### Accompagner

- **Se mettre en situation de disponibilité et d'accueil de la parole de l'autre (attention au téléphone et aux interruptions éventuelles) afin d'éviter tout jugement ou tout ressenti de jugement.**
- **Prendre en compte les différents points de vues, les individualités.**
- **Accepter que tout le monde n'a pas le même vécu ou parcours.**
- **Soutenir le questionnement professionnel des personnels, interroger le projet dans toutes ses dimensions avec respect, confiance et tact.**
- **Favoriser les temps de réflexion entre collègues pour développer les professionnalités.**
- **Accueillir la complexité comme un élément constitutif de l'innovation.**



**En cas de projet qui paraît fragile, partager avec humilité les interrogations et faire appel à des personnes ressources (missions académiques, CARDIE, IPR, IEN...). Un refus et des formulations peuvent blesser.**

### Conseiller

- **Écoute attentive : croire en la capacité des personnels, valoriser (empathie cognitive)**
- **Se mettre en situation de disponibilité et d'accueil de la parole de l'autre (attention au téléphone et aux interruptions éventuelles) afin d'éviter tout jugement ou tout ressenti de jugement. Veiller à se défaire d'a priori, regarder la personne comme si c'était la première fois. Identifier ses propres biais de négativité. Prendre des notes pour montrer une implication authenti**

### Impulser

- **Remercier et proposer un autre temps de co-construction en vue d'une éventuelle formalisation.**
- **Ouvrir une perspective avec un objectif partagé.**

# ÉTUDE DE CAS N°1

**Dans un établissement, une équipe restreinte porte un projet innovant de façon investie et engagée qui fait progresser les élèves. Malgré ses efforts de partage avec la communauté éducative, un clivage au sein de la salle des professeurs se produit au fil de l'année.**

## SITUATION ET CONTEXTE

- 1-Comment l'équipe restreinte s'est constituée ?
- 2-Quelle composition de l'équipe ?
- 3-Quelle est la sociologie des personnels de l'établissement (ancienneté-historique-...) ?
- 4-Quel est le rôle et la place de l'équipe de direction ?
- 5-Projet est-il issu d'un diagnostic partagé ?
- 6-Les éléments constitutifs du projet dans la durée ont-ils été explicités :  
Construction – partage – valorisation
- 7-Comment le partage a été conçu et mené ?
- 8-Les critères d'évaluation sont-ils partagés et connus ? Y a-t-il une culture de l'évaluation dans l'établissement ?
- 9-Combien de temps de concertation ont été dédiés à la construction et au partage du projet ?
- 10- Qui a été formé ? Comment la formation a été présentée ?

## STRATÉGIE ET/OU LEVIERS

- Dégager du temps pour mieux construire et accompagner le projet
- Organiser des rencontres inter-établissement
- Présence et rôle du tiers (ami critique, CARDIE, formateurs) => notamment dans le cadre d'un groupe d'analyse de pratique : GEASE ?
- Faire une demande d'abondement en HSE fondée sur le projet pour financer du travail supplémentaire
- Mise en relation avec d'autres établissements / écoles expérimentales / innovants : rôle des pilotes et des partenaires. Volonté d'ouvrir sur l'extérieur
- Groupe de réflexion entre chefs d'établissements expérimentaux sur les différentes manières de gérer les moyens d'autonomie (DHG)
- Le pilote doit prendre conscience qu'il apprend tout au long chemin : besoin de formation et d'accompagnement
- **Prendre le temps de célébrer les réussites**

## POINT DE VIGILANCE ET TEMPORALITÉ

- Identification de l'objectif visé
- Rôle et place du CE : A l'écoute- facilitateur- contributeur – garant de la cohérence.
- Équité du regard – Identifie les forces et faiblesses.
- La valorisation du projet ne doit pas accentuer le clivage
- Renoncer à l'idée d'avoir une adhésion de 100% de la salle des professeurs
- Penser l'action sur un temps long. Attention à la précipitation
- Déterminer les modalités des temps de régulation.
- L'organisation des échanges : espaces dédiés

## LES MAUVAIS CONSEILS

- Vouloir aller trop vite
- Calquer un modèle « clefs en mains »
- Plaquer ses pratiques sur l'établissement
- Cadre – démarche - déontologique entre le chef d'établissement et les personnels
- Valoriser les « bons éléments » au détriment de ceux qui se sentiront « mauvais »
- Multiplier les projets
- En tant que chef : être trop injonctif ou à l'inverse être trop absent.
- Ne pas suffisamment prendre en compte le contexte et / ou l'historique

# ÉTUDE DE CAS N°2

**Un chef d'établissement arrive dans un nouvel établissement scolaire et découvre une salle des professeurs divisée avec un groupe/ un noyau d'enseignants qui mènent depuis des années un projet de façon assez autonome. Le chef d'établissement cherche à reprendre la main.**

## SITUATION ET CONTEXTE

a) Reprendre la main ?

- Interprétations possibles côté enseignants
- o Veut-il/elle stopper le projet ?  
o Cherche-t-il/elle à tirer profit du projet ?  
o Quelle est sa motivation réelle ?  
o Veut-il/elle contrôler ou maîtriser ?
- Interprétations possibles côté CE
- o Peut-on supporter, en tant que CE ? de ne pas être à l'origine de quelque chose dans son établissement ?  
o Comment lire « reprendre la main » ? Volonté de laisser une trace ? Peur de perdre une forme d'identité professionnelle ?  
o Cette volonté est-elle guidée par le souhait de mieux articuler le projet avec le projet d'établissement et/ou des orientations académiques ?

b) De façon assez autonome ?

- « Autonome » : en capacité de faire seul(e) mais toujours en lien avec le/la chef(fe) d'établissement, qui rend compte (≠ rendre des comptes)
- Autonomie ≠ autogestion
- Documents de formalisation ? temps de partage ?

c) Depuis des années ?

- Se demander qui dit cela (les enseignants, l'équipe de direction, les parents ?)
- Une expression qui nécessite d'accueillir une forme de sensibilité importante pour ne pas heurter
- Ce projet est-il associé à une culture d'établissement et/ou à une identité de l'équipe ?
- Quelle articulation pour plus de conformité vers le cadre si besoin ? quelle(s) adaptations consenties et co-construites ?

d) Divisée ?

- Divisée ne veut pas dire « scindée »
- Divisée parce qu'il y a peu de partage ou de suivi de la dynamique de l'équipe, pas d'engagement majoritaire.

## STRATÉGIE ET/OU LEVIERS

- S'inscrire dans une temporalité longue
- Être à côté de
- Expliquer/ Justifier

o Les enjeux des documents écrits demandés : garder la mémoire du travail pour l'inscrire dans le temps, formaliser pour faciliter les étapes de développement.

o Les choix et leur « nouvelle » articulation/orientation

o Un chef est responsable

- Faire raconter pour comprendre et s'appropriier les choses :

o Laisser le temps au récit sans intervenir

o Faire préciser quelques points avec 2,3 questions maximum

o Rédiger conjointement le CR

- travailler le compromis au sein du collectif :

o Créer un groupe de suivi représentatif de la diversité de l'établissement et de l'adhésion au projet pour en analyser certains points dans le temps, interroger et valider si besoin.

o S'appuyer sur le formel et l'informel pour écouter ce qui se dit

o Légitimer les questions et les entendre les difficultés pour les travailler ensemble revenir au « je » pour comprendre aussi ses propres motivations / limites / besoins

## POINT DE VIGILANCE ET TEMPORALITÉ

- L'équité du regard pour éviter un potentiel désengagement de certain(e)s
- Comment le CE fait-il équipe ?

o Travailler avec ?

o Chercher à comprendre ?

o S'intéresser ?

o Aider à évaluer pour ajuster ? (Un chef d'établissement souhaite mobiliser l'équipe sur de nouvelles dynamiques mais l'inertie de l'établissement freine et bloque la mise en place des actions. )

o Quelle fréquence des réunions ? quelle place au questionnement ?

- Comment le CE facilite-t-il le travail ?

o Apporter des éclairages ?

o Faciliter des formations ?

o Organiser la réflexion collective et les temps de réflexion ?

o Prendre en compte la parole de tous pour permettre la divergence ?

- Quels ajustements de la posture

o Au lancement : facilitateur

o Au fil de l'eau : régulateur

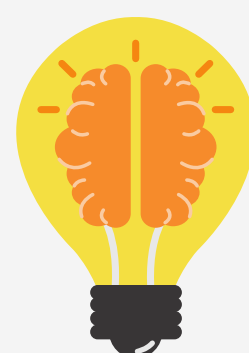
o À la fin : supervision

## LES MAUVAIS CONSEILS

- Plaquer ses propres représentations sur le nouvel établissement
- Aller vite, vouloir essayer et diffuser rapidement
- Vouloir « tout » faire
- Trop exposer les équipes engagées (penser au cadre déontologique du travail de l'équipe)
- Poser les valeurs



# RÉFÉRENCES



## GROUPE DE TRAVAIL CARDIE



Nous sommes un groupe ressource animé par la Cardie et constitué de personnels de direction et d'inspection. Ensemble, nous cherchons à partager entre pairs nos expériences de pilotage et d'accompagnement de projets innovants.

## JOURNÉE ACADÉMIQUE DE L'INNOVATION

<https://cardie.ac-creteil.fr/spip.php?article689>



## JOURNÉE NATIONALE DE L'INNOVATION

<https://eduscol.education.fr/872/journee-de-l-innovation>

## PARTAGE D'EXPÉRIENCES

Une demi-journée par département d'échanges de pratiques et d'information à destination des cadres de l'Éducation nationale

- jeudi 1er février 2024 : 14h00 - 17h00 au lycée La Mare Carrée de Moissy Cramayel (77)
- Mercredi 17 janvier 2024 : 14h00 - 17h00 au lycée Fernand Léger d'Ivry (94)
- Mercredi 28 février 2024 : 9h00 - 12h00 au lycée Germaine le Tillion Le Bourget (93)

## AUTRES RÉFÉRENCES

**Diaporama Fespi (CE facilitateur)**

**Diaporama de Clémence Jacq Ifé**

**La compilation de facilitation (Lab 110)**

**Vademecum - analyse d'un projet (CARDIE)**