

QUESTIONS A L'INNOVATION

**SEMINAIRE
INTERACADEMIQUE - " GRAND-OUEST "**

**23 et 24 NOVEMBRE 2000
ACADEMIE DE NANTES**

SOMMAIRE

1 DISCOURS D'OUVERTURE

(Alain PLEURDEAU, directeur de l'IUFM des Pays de la Loire)

Principes régulateurs de la formation des enseignants et innovation

Complexité de la généralisation de l'innovation

(Annie CHEMINAT, rectrice de l'Académie de Nantes)

La notion d'innovation

Identifier, valoriser, mutualiser

– Martine LE GUEN, chargée de sous-direction à l'Enseignement Scolaire

Innover pour améliorer la réussite scolaire

Innover selon des formes diverses

Innover en prenant appui sur les réseaux

2 L'INNOVATION EN QUESTIONS ? : Conférence à deux voix

♦ Des définitions aux pratiques des acteurs

Marguerite ALTET, professeur en Sciences de l'Education et responsable du Centre de Recherches en Education (CREN) à l'Université de Nantes

L'innovation est une création

L'innovation réactive les valeurs éducatives

Innovation et changement

L'innovation : une dynamique finalisée

Pourquoi innover ?

Innovation et responsabilisation des acteurs

Innovation et pédagogies de l'apprentissage

Innovation et enjeu de professionnalisation

((Questions de la salle

Innovation et adaptation

Innovation et dynamique collective

Former à l'innovation

Innovation et pilotage

Pratiques nouvelles et changement de statut

Quelle formation à la prise de risque ?

La question des valeurs et de l'innovation

Innovation et recherche

– Leviers et processus de l'innovation.

Annette GONIN-BOLO, maître de conférence en Sciences de l'Education à l'Université de Nantes et directeur d'étude à l'IUFM des Pays de la Loire :

Innovation et acteurs du système éducatif

Circulation des innovations dans le système éducatif

Comprendre l'acteur du terrain et l'innovation

Penser le pilotage autrement
Construire un monde d'intérêts communs
(Questions de la salle)
Innovation et complexité du métier
Innovation et place des élèves
Innovation et acteurs de l'établissement
Innovation, réussite sociale et bien-être
Innovation et espace de liberté
Réussite du professeur : artisan ou professionnel ?
Quelle place pour une politique documentaire ?
Quelles conditions pour innover ?
Innovation et formation des enseignants
Innovation et réussite scolaire
Le temps de l'innovation
L'innovation comme moteur de changement

3 MIEUX COMPRENDRE LES PROCESSUS D'INNOVATION ENGAGÉS : Ateliers interacadémiques et intercatégoriels.

Atelier 1 : Innovation et compétences professionnelles

Atelier 2 : L'innovation peut-elle se décréter ?

Atelier 3 : L'innovation : obstacles et éléments facilitateurs.

Atelier 4 : Qu'appelle-t-on " réussite des élèves " pour les acteurs de l'innovation ?

Atelier 5 : Evaluer l'innovation.

Atelier 6 : Pour quelles raisons s'implique-t-on dans une innovation ?

Atelier 7 : Echanges entre innovateurs : modalités, lieux, réseaux et stratégies

Atelier 8 : Quelles reconnaissances pour les innovateurs ?

4 QUESTIONS A L'INNOVATION, MISE EN DEBAT DES PROCESSUS EMERGENTS DANS L'INNOVATION

Table ronde de chercheurs, animée par Antoine SPIRE, journaliste-écrivain

.. Jacky BEILLEROT , professeur en Sciences de l'Education, Université Paris X

.. Françoise CROS, professeur des universités en Sciences de l'Education, responsable de la Mission, *Innovation et recherche* à l'INRP

.. Patrick BOUMARD, professeur en Sciences de l'Education, Université Rennes 2

[Pourquoi innover ?](#)
[Innovation et institution](#)
[Equipe pédagogique et innovation](#)
[Evaluation](#)

5 COMMENT FEDERER LES DIFFERENTS RESEAUX DANS UNE POLITIQUE ACADEMIQUE D'INNOVATION ? : ateliers académiques.

Formaliser les dynamiques internes à chaque académie, repérer les ressources, proposer des mises en synergie, élaborer des axes de convergence.

La politique académique d'innovation
Rôle, type et dynamique particulière des réseaux
Des configurations plus ou moins inédites de coopération et de complémentarité

[6 INNOVATION, MISE EN SYNERGIE DES ACTEURS ET ACCOMPAGNEMENT INSTITUTIONNEL](#)

.. Table ronde de représentants institutionnels, animée par Macha SERY, journaliste au *Monde de l'Education*.

.. Nicole AUBIN-MARCHAL, IA-IPR EPS responsable de la Rénovation des collèges, Rectorat de Poitiers

.. Armelle BONIN, directrice du CRDP, Nantes

.. Danièle CATALAN, proviseur Vie Scolaire, Rectorat de Rennes

.. Christine FAUCQUEUR, chef du Bureau de Valorisation des Innovations (DESCO A11), Ministère

.. Marie-Claude HERVE, IA-IPR SVT, conseillère académique à la Formation et à l'Innovation, Rectorat de Bordeaux

.. Benoît JEUNIER, ingénieur de Recherches/CERF, IUFM de Midi-Pyrénées

.. Pierre LUSSIANA, secrétaire général adjoint, directeur des Ressources Humaines, Rectorat de Nantes

.. Michel REYNET, IA, adjoint à l'IA de Haute-Vienne

.. Edouard ROSSELET, coordonnateur de la Valorisation des Innovations, Rectorat de Toulouse

(Gérard SENSEVY, maître de conférence en Sciences de l'Education- IUFM de Bretagne, Rennes

Des lieux et un temps d'échanges dans l'institution

Repérer des démarches innovantes

Liens entre praticiens, formateurs, chercheurs et innovation

Innovations et accompagnement institutionnel

Innovations et optimisation de la mise en synergie des acteurs

(Questions

Innovation et langue de bois

Et la cohérence du système ?

Que met-on en doute par rapport à ses démarches ?

7 Le Conseil national de l'innovation pour la réussite scolaire (CNIRS) : une volonté de mobiliser les dynamiques actuellement en jeu dans l'école.

Conclusions d'Anne-Marie VAILLE, présidente du CNIRS.

DISCOURS D'OUVERTURE

Alain PLEURDEAU, Directeur de l'IUFM des Pays de la Loire

Je crois que vous êtes pratiquement tous installés et qu'heureusement cet amphithéâtre est assez grand pour contenir l'ensemble des personnes venues de loin ou de près assister à ce séminaire interacadémique sur l'innovation.

Il ne me revient pas d'ouvrir à proprement dit ce séminaire mais simplement, en tant que directeur de l'IUFM -vous êtes dans les murs de l'IUFM- de vous souhaiter la bienvenue, en espérant que ce séminaire se déroulera sur le plan logistique dans de bonnes conditions, tout au moins au niveau des locaux, la logistique étant assurée par Madame LADRET.

Il ne me revient pas d'ouvrir le séminaire sur le fond, cependant, comme j'ai la parole et dans le temps très court qui m'a été imparti, je souhaiterais vous faire part de quelques remarques d'ordre général qu'un directeur d'IUFM et ses collègues, peuvent avoir sur la place de l'innovation dans la formation des enseignants.

La question de l'innovation ne peut évidemment pas laisser indifférent dans un IUFM,

- d'abord sur le plan universitaire parce qu'il existe une boucle importante qui va de la recherche à l'innovation, à la mise en oeuvre sur le plan pédagogique,
- ensuite sur le plan de la formation professionnelle des enseignants, je fais référence aux finalités de cette mission.

Il nous faut préparer des futurs enseignants à vivre dans un monde marqué par l'incertitude, les contradictions, les évolutions rapides et les aider à faire des choix. Bien entendu, il faudra que dans la diversité de leurs personnalités, dans leurs diversités professionnelles, ils puissent avoir des marges de liberté dans lesquelles l'innovation prend place.

Nous devons aussi nous préoccuper de l'interrogation sur le sens du travail des enseignants, sur le choix des valeurs qu'ils développeront et sur le plaisir qu'ils trouveront à s'engager et à exercer leur tâche quotidienne. Définir l'innovation reviendrait immanquablement à y mettre un terme et ce séminaire ne devra pas clore le débat sur ce sujet.

L'innovation dans son essence même doit rester changeante, fluctuante, incertaine, imprévisible, et toujours menacée par des tentatives de réglementation, d'enfermement et d'institutionnalisation.

Principes régulateurs de la formation des enseignants et innovation

Cependant, il reste possible de définir les grands principes régulateurs de l'action de formation des enseignants où est affirmée la place de l'innovation et j'en donnerai quelques exemples.

Pour nous il ne faut pas confondre réforme et innovation : la réforme est institutionnelle, l'innovation est affaire d'état d'esprit de l'acteur individuel ou d'une petite équipe d'enseignants.

En revanche, elles sont complémentaires cependant. Aucune réforme ne peut réussir si elle ne rencontre l'esprit innovateur de ses acteurs.

Un deuxième point que l'on doit prendre en compte une fois l'innovation lancée par quelques-uns, c'est que le parcours est long pour l'inscrire dans la durée, dans la continuité, dans la généralisation.

Je voudrais aussi souligner un autre aspect de ces principes fondateurs ; il ne nous faut pas confondre innovation en éducation et innovation technologique. Ce n'est pas l'introduction de tel ou tel outil qui modifie le rapport pédagogique à l'élève, c'est l'attitude, c'est le positionnement de fond sur le sens de notre école et les conditions de la transmission des savoirs qui importent. J'en veux pour preuve les nouveaux outils des techniques de l'information et de communication, les TIC. Il y a tout un espace entre les TIC et les TICE quand on les applique au domaine de l'éducation et encore tout un passage si l'on veut arriver à un véritable apport pédagogique, et là le domaine des innovations est très large.

L'innovation n'est pas un effet de mode, n'est pas une valeur quasi magique, incantatoire que l'on voudrait imposer mais une façon de travailler qui, de la recherche en éducation à la mise en oeuvre pédagogique, s'enrichit quotidiennement

Il faut également permettre aux enseignants d'assurer les évolutions nécessaires à l'adaptation de l'école en leur reconnaissant un rôle, un statut d'acteur, voire d'auteur dans ces changements, et leur garantir une liberté d'inventivité, de créativité à travers l'innovation justement.

Complexité de la généralisation des innovations

L'une des questions délicates liées à l'innovation réside probablement dans sa généralisation. Le transfert de toute innovation est difficile et complexe et aboutit souvent à une forme de dénaturation, à une perte partielle de sens, d'où la nécessité que nous avons de favoriser la ré-appropriation pour faire revivre l'innovation en tout autre lieu et la faire perdurer.

L'IUFM, en charge de la formation initiale et de la formation continue des enseignants, installe l'innovation comme levier d'une évolution permanente de ses dispositifs.

En formation continue, il s'agit de créer les conditions pour que des professionnels s'emparent de l'innovation, interrogeant ainsi leurs propres pratiques. Il convient alors de travailler sur le sens des finalités de ces innovations. Il s'agit de créer les conditions d'échange en équipe, de débat entre pairs et d'interrogations critiques

En formation initiale, le problème doit être abordé différemment. Il s'agit d'aider des étudiants et des professeurs stagiaires à devenir des professionnels, à entrer dans un monde partagé, contrairement, où les savoir-faire anciens, voire archaïques quelquefois, ont cependant fait leur preuve et où existent parallèlement des avancées dites révolutionnaires.

Devenir professionnel pour un étudiant ou un professeur stagiaire, c'est entrer à la fois dans la tradition d'un monde riche de toute notre culture tout en étant prêt à apporter sa touche propre d'innovation.

A l'IUFM, il nous faut donc ainsi créer les conditions qui permettront de préparer, de former à l'esprit d'innovation ; il faudra placer les étudiants, les professeurs stagiaires dans des situations d'analyse de pratiques professionnelles, de débats contradictoires, d'observations critiques, ce qui implique un travail de remise en question au coeur des incertitudes et des choix à opérer. C'est une tâche probablement ambitieuse et difficile et je ne suis pas sûr que nous y arrivions à chaque fois mais, au moins, nous essayons.

L'enthousiasme et le volontarisme à la base de l'esprit d'innovation ne doivent pas installer une ligne de fracture entre ceux que l'on considérerait comme des routiniers et des conservateurs et, de l'autre, ceux qui feraient preuve ou se targueraient d'esprit d'initiative et de dynamisme.

Notre système éducatif a besoin de l'ensemble de ses enseignants. Il a besoin de ces confrontations enrichissantes entre les uns et les autres. A l'innovation doit donc être jointe la fonction de mutualisation, de généralisation, avec tous les écueils que j'ai cités, de façon à ne pas générer des réactions de résistance des uns qui seraient, en fait, le meilleur moyen de casser l'évolution et le dynamisme de tous, et à terme de ruiner l'effet de tout esprit novateur.

Voilà les quelques mots et réflexions qu'avec mes collègues nous aurions pu développer, mais ce n'était pas l'objet. Nous participerons à l'ensemble des débats. Je suis particulièrement heureux que vous, Madame la Rectrice, vous ayez choisi l'IUFM. Ce choix est certainement lié à la taille de cet amphithéâtre, je le sais bien, mais, au-delà de cette dimension, j'y vois un symbole très important pour nous. De la formation à l'exercice du métier, il doit y avoir cet apprentissage au coeur duquel l'esprit d'innovation doit être toujours présent.

Voilà, j'espère que je n'ai pas débordé trop sur le temps qui m'était donné, et je vous laisse Madame la Rectrice et Madame LE GUEN, ouvrir vraiment ce colloque.

Annie CHEMINAT, Rectrice de l'Académie de Nantes

Mesdames, Messieurs

C'est avec beaucoup de plaisir que j'ouvre ce séminaire sur la question de l'innovation dans le système éducatif, auprès de vous, Madame Le Guen, responsable à la Direction des Etablissements Scolaires, d'une sous-direction qui réunit - et c'est loin d'être un hasard- la formation continue des enseignants, l'innovation et les actions éducatives et culturelles.

Je tiens en tout premier lieu à remercier notre hôte, Monsieur Pleurdeau, directeur de l' IUFM des Pays de la Loire, qui a accepté de nous accueillir dans ses locaux et de mettre à notre disposition les moyens qui nous permettront de conduire un travail fructueux dans les meilleures conditions. Là non plus il n'y a pas de hasard et, si l'IUFM a immédiatement répondu présent, c'est que la formation initiale comme la formation continue se sent aujourd'hui particulièrement concernée par l'innovation.

Ce séminaire inter-académique s'inscrit dans une série de cinq séminaires : le premier, celui du "Grand Est", s'est déroulé hier et avant hier à Nancy-Metz. Aujourd'hui s'ouvre celui du "Grand Ouest". Celui du "Grand Centre" à Paris et celui du "Grand Sud" à Aix-Marseille, se dérouleront tous les deux la semaine prochaine, et le dernier, celui du "Grand Nord" à Lille, se tiendra en décembre. D'ici la mi-décembre, toutes les académies auront donc été mobilisées autour de l'innovation.

Avant de revenir sur les choix qui ont présidé à l'organisation de ce séminaire, je voudrais m'arrêter quelques instants sur la notion même de l'innovation qui est au coeur de ces deux journées.

La notion d'innovation

Innover pour innover serait discutable s'il s'agissait d'ériger en principe que tout ce que nous faisons ou avons fait jusque là est subitement dépourvu d'intérêt.

Pourtant, il nous faut sans cesse évoluer ou créer,

- **innover** pour mieux prendre en compte et intégrer les fruits de la Recherche, susceptibles d'enrichir nos pratiques ; je pense en particulier aux recherches en Sciences de l'Education et à l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication qui ont investi les établissements scolaires de façon irréversible désormais,
- **innover** pour mieux répondre et s'adapter à la demande sociale d'éducation et aux jeunes que nous formons, pour favoriser la réussite de tous,
- **innover** pour mieux intégrer l'évolution rapide de notre société et préparer ces jeunes à s'y insérer.

Faisant référence au séminaire qui s'est récemment tenu dans l'Académie de Nantes sur le thème de l'évaluation, s'il nous est apparu que la démarche de projet était indissociable de la notion d'évaluation, à l'évidence, l'innovation doit aussi s'accompagner d'un regard critique et lucide sur les conséquences des choix opérés pour nos élèves ou étudiants.

Il faut se donner le temps d'installer les pratiques innovantes, d'en mesurer le bien-fondé et les résultats en regard des objectifs visés.

Les rythmes du changement s'accélèrent et le besoin d'innovation est grand pour s'adapter, pour

répondre à une demande précise ou diffuse, pour mieux faire encore. La nécessité de savoir apprécier l'impact de nos initiatives s'en trouve renforcée.

Identifier, valoriser, articuler

Spectaculaire ou non, identifiée ou non par l'Institution, initiative individuelle ou collective, je sais que des pratiques innovantes existent dans tous les ordres d'enseignement, dans toutes les dimensions de l'action pédagogique et éducative. Il nous faut mieux les identifier, les valoriser, les mettre en synergie, les mutualiser.

C'est bien le sens de l'initiative du Ministre qui vient de confier au Conseil National de l'Innovation pour la Réussite Scolaire, présidé par madame VAILLE, la mission de dresser un état des lieux de l'innovation dans toute sa diversité et d'encourager les initiatives prometteuses.

Le séminaire qui s'ouvre aujourd'hui s'inscrit donc dans ces perspectives et se devait de respecter la pluralité des acteurs du système éducatif et des situations. C'est un exercice difficile car on a bien souvent tendance à rester entre soi, avec ses incertitudes, ses angoisses, ses doutes.

Pourtant, le pari de la diversité a été respecté :

- tous les niveaux d'enseignement sont ici représentés, de l'école maternelle au post-bac,
- toutes formes d'enseignement se côtoient: enseignement spécialisé, enseignement intégré, enseignement prioritaire, enseignement en zone rurale ...

Auront leur place dans les débats :

- les personnels d'encadrement : corps d'inspection, chefs d'établissement, conseillers pédagogiques, chefs de travaux mais aussi encadrement administratif ;
- les enseignants et plus largement, tous les acteurs de terrain : conseillers principaux d'éducation, conseillers d'orientation psychologues, infirmières..., tous ceux qui innovent dans le cadre de leur classe ou de leur établissement, et ceux qui souhaiteraient faire évoluer le cadre actuel de leurs pratiques, changer "la règle" et proposer des expérimentations dérogatoires ;
- l'Université dans ses dimensions de formation et de recherche ainsi que les Associations et mouvements pédagogiques ;
- l'Enseignement public, mais aussi l'Enseignement privé fortement implanté dans les Académies de Nantes et de Rennes.

Je terminerai mon énumération par ceux qui sont au centre de notre réflexion : les élèves...

Le choix de les associer à la totalité de ce séminaire semblait délicat. Deux élèves du lycée expérimental de Saint-Nazaire seront présents dans l'atelier sur la réussite scolaire, six élèves du lycée de Montaigu filmeront nos débats et, pour tous les autres, nous n'avons trouvé qu'une solution: ils seront présents par l'intermédiaire d'un vidéogramme où ils donneront leurs points de vue d'élèves sur les nouvelles façons de travailler de certains de leurs professeurs.

Ce séminaire a courageusement parié sur la diversité des publics et souhaite montrer que ce pari n'est ni irréaliste, ni contre-productif. Il s'agit aujourd'hui de poursuivre le développement d'une culture commune de l'innovation en mutualisant les réflexions et les démarches dont elle fait l'objet.

Nos six académies ont chacune leur histoire et des configurations spécifiques. Elles développent des politiques d'innovation s'appuyant diversement sur des rapprochements plus ou moins forts entre "mission innovation" et encadrement, "mission innovation" et pilotage des établissements, "mission

innovation” et formation, “mission innovation” et recherche, “mission innovation ” et CRDP.

Ce séminaire sera, j'en suis convaincue, l'occasion à la fois de se poser les bonnes questions et de se remettre à l'ouvrage, pour concevoir des réponses collectives et coordonnées, qu'elles soient académiques, inter-académiques ou nationales.

Je ne voudrais pas conclure mon propos sans remercier l'équipe inter-académique des missions académiques à l'Innovation des académies de Bordeaux, Limoges, Nantes, Poitiers Rennes et Toulouse, qui a organisé ce séminaire en un temps record. Une seule rencontre préparatoire... et de nombreux messages électroniques ont fait le reste. Je sais que chaque académie a plus particulièrement pris la responsabilité d'un ou plusieurs ateliers mais que, néanmoins, la problématique de chacun d'entre eux a été débattue collectivement. Nous donnons, ainsi, l'exemple d'une démarche menant à cette culture commune que nous nous employons à développer. A nous de poursuivre !

Intervention de Martine LE GUEN, Sous-directrice à la Direction de l'Enseignement Scolaire

Je voudrais tout d'abord remercier Madame la Rectrice et Monsieur le Directeur de l'IUFM d'avoir bien voulu accepter d'accueillir dans leur académie et dans leurs locaux les participants à cette réunion inter académique. C'est assez impressionnant de voir cette grande assemblée dans laquelle les représentants de Bordeaux, Limoges, Poitiers, Rennes et Toulouse sont aux côtés des représentants de l'Académie de Nantes.

Mes remerciements vont également à la coordinatrice académique, valorisation des innovations pédagogiques, Christine LADRET, à toute l'équipe qui travaillait autour d'elle, à Madame Elisabeth MAZOYER, IA-IPR, et à tous les coordonnateurs académiques “ innovation ” ici représentés, qui ont bien voulu se mobiliser pour organiser cette réunion en vue d'obtenir, je l'espère, une pleine réussite.

En ce début de séminaire, Madame la Rectrice, je souhaiterais pointer trois questions qui intéressent plus particulièrement la DESCO que je représente :

- 1 l'innovation et la réussite scolaire,
- 2 la diversification des formes de l'innovation,
- 3 la fédération des réseaux, soutiens de l'innovation.

Innover pour améliorer la réussite scolaire

Les objectifs visés à travers cette rencontre interacadémique sous-tendent un enjeu majeur du système éducatif : améliorer la réussite scolaire. Je crois utile de rappeler que le ministre estime que concevoir l'innovation pour l'innovation serait une erreur ; l'innovation doit être mise en œuvre, mobilisée en vue de la réussite scolaire.

Lors de son point de presse sur le lycée le 27 avril, le ministre de l'Education nationale avait indiqué qu'il souhaitait mettre l'innovation au cœur du système éducatif. Pour ce faire, il annonçait la création d'une instance qui, à l'époque, n'avait pas de nom, et serait “ chargée du suivi systématique et de la valorisation des initiatives mises en œuvre dans les établissements scolaires pour apporter aux élèves un enseignement de qualité et accroître leurs chances de réussite ”.

Le 20 juin, dans sa conférence de presse sur l'école primaire, le ministre de l'Education nationale a précisé le libellé de cette instance, c'était donc le Conseil National de l'Innovation pour la Réussite Scolaire (CNIRS). Celui-ci, soulignait-il, a vocation à encourager l'inventivité des maîtres et à irriguer l'ensemble des établissements scolaires en vue de soutenir la dynamique de changement au sein du système éducatif.

Le 20 novembre dernier, c'était donc lundi, lors de l'installation du Conseil National de l'Innovation pour la Réussite Scolaire, le ministre a confirmé que l'innovation devait être développée en vue de la réussite scolaire et qu'il était essentiel d'articuler l'élan national et les initiatives locales. Confortée comme un axe fort de la politique ministérielle, l'innovation devait donc être inscrite dans le cadre des actions d'animation et de formation continue qui désormais accompagnent les orientations prioritaires de la politique éducative.

C'est pourquoi, la DESCO a pris l'initiative d'organiser cinq regroupements interacadémiques que vous avez cités, Madame la Rectrice, qui constituent, dans le cadre du programme national de pilotage de formation, une première réflexion sur les processus et les dynamiques de l'innovation comme leviers de changement au sein du système éducatif.

Il est clair en effet que l'un des défis de l'Education nationale est de mobiliser les forces vives du système éducatif pour inciter fortement la créativité pédagogique et pour développer la capacité d'adaptation aux nouvelles conditions d'exercice du métier d'enseignant.

Nous avons des perspectives prochaines de recrutement important des membres du corps enseignant, puisque dans les 10 ans qui viennent environ 50 % du corps enseignant sera renouvelé. Il est donc clair, Monsieur PLEURDEAU le rappelait, qu'il faut avec l'aide des jeunes enseignants qui seront massivement recrutés, confirmer cette dimension de créativité au sein du système. Par ailleurs au niveau du pilotage, il ne s'agit plus de créer une fois encore de nouvelles structures mais plutôt de proposer des marges de liberté aux acteurs de terrain, dans un cadre contractuel, pour qu'ils puissent construire des réponses adaptées et différenciées aux besoins identifiés de leurs élèves.

Aujourd'hui, nous nous donnons l'opportunité de mieux comprendre les processus et les dynamiques de l'innovation à partir de la diversité et de la pluralité des actions qui sont conduites au sein des équipes pédagogiques.

Au lendemain de l'installation du Conseil National de l'Innovation pour la Réussite Scolaire par le Ministre, la présente rencontre pourra aider le Conseil National à dresser progressivement un état des lieux de l'innovation.

Au cours de ces deux journées, il conviendra sans doute que vous identifiez les freins, les obstacles qui entravent le développement de l'innovation - on sait qu'il y a des conditions qui sont difficiles à lever - mais il s'agira aussi de repérer les éléments facilitateurs qui permettent le développement de l'innovation ainsi que les exemples de procédures et d'actions qui, au départ, sont forcément singulières, mais qui pourraient être réappropriées par d'autres équipes, sous réserve bien sûr qu'il y ait des ajustements en fonction du contexte dans lequel elles travaillent.

Réfléchir de façon exploratoire pour trouver des solutions, notamment aux grandes questions du collège qui se posent à l'heure actuelle. Vous savez que le Recteur JOUTARD réfléchit à l'évolution du collège ; mutualiser à partir d'initiatives locales ; formaliser en vue d'un éventuel transfert pour la réussite du plus grand nombre d'élèves. Voilà des enjeux qui sont importants pour l'innovation.

Innover selon des formes diverses

J'en viens maintenant aux formes diversifiées de l'innovation. Je voudrais souligner, en effet, le passage progressif d'une innovation relativement marginalisée à la reconnaissance désormais par l'institution d'une innovation plus large et plus riche. Je distinguerai brièvement quatre formes d'innovation dont les acteurs sont dans cette assemblée, et qui témoignent de la diversité -vous avez signalé Madame la Rectrice la présence à la fois de représentants de l'enseignement public, mais aussi de l'enseignement privé- et du foisonnement de toutes les actions innovantes.

1. On peut tout d'abord citer **le développement d'innovations que l'on peut qualifier d'institutionnelles**, comme par exemple les travaux personnels encadrés (TPE) et les projets pluridisciplinaires à caractère professionnel (PPCP). Ces innovations dites institutionnelles s'appuient souvent sur des expériences antérieures qui ont été tentées par des équipes pédagogiques innovantes.

Si l'on arrive un jour, effectivement, à proposer de généraliser un certain type d'actions c'est, très souvent, parce qu'elles sont passées par l'expérience d'équipes pionnières.

Bien sûr, ces innovations institutionnelles impliquent la mise en œuvre de nouvelles pratiques d'enseignement pour accompagner l'élève dans la construction de ses savoirs et surtout dans l'acquisition de son autonomie.

Vous aurez observé que s'agissant de ces innovations, le Ministre a pris le temps d'une montée en charge progressive. Par exemple, s'agissant des TPE, il n'y a pas eu nécessité de se lancer tout de suite à la rentrée 2000 ; compte tenu de la nouveauté, tant pour les élèves que pour les professeurs, un temps nécessaire a été ménagé pour la réflexion interne à l'établissement, pour la formation des enseignants et pour les échanges avec les équipes expérimentatrices.

2. Le second type d'innovation est celui, désormais bien ancré dans l'institution, **des innovations inscrites dans le cadre du programme national d'innovation (PNI)** suivi par la DESCO en étroite collaboration avec les académies. Il s'agit, dans ce cas, d'équipes volontaires qui travaillent, réfléchissent sur leurs pratiques quotidiennes de classe et qui formalisent leurs expériences dans le cadre d'un contrat passé avec le Recteur.

3. On a également **des innovations beaucoup plus spontanées** et qui sont repérées au niveau du terrain. Ces innovations peuvent être modestes mais elles sont importantes à signaler parce qu'elles peuvent constituer des ferments pour le changement.

4. Et puis **des innovations expérimentales** qui parfois débouchent sur la création de nouvelles structures, qui peuvent requérir là aussi parfois des moyens particuliers, des assouplissements en raison du public scolaire accueilli.

Mais ces structures expérimentales doivent faire l'objet d'une aide à l'évaluation pour, qu'en particulier, les acteurs impliqués dans ces actions puissent mieux comprendre le changement et se forger des outils d'auto-évaluation pour mesurer le chemin parcouru, notamment apprécier les effets de l'innovation ; effets qui peuvent être bénéfiques mais aussi parfois inattendus.

Madame la Rectrice, vous avez signalé l'importance de l'évaluation dans le cadre de l'innovation ; je dirai que ces deux questions sont indissociablement liées. Le Ministre, au moment de l'installation du Conseil National de l'Innovation pour la Réussite Scolaire, a rappelé que ce Conseil devait travailler étroitement avec le Haut Conseil à l'évaluation créé dix jours avant, et dont il a confié la présidence à Claude THÉLOT.

Désormais, le champ de l'innovation s'est élargi : souvent l'innovation privilégie la relation pédagogique aux élèves avec la recherche de nouvelles modalités dans la transmission des savoirs, mais on observe aussi au sein des établissements des innovations qui concernent davantage la vie scolaire, la socialisation des élèves et bien d'autres choses.

Innover en prenant appui sur les réseaux

La volonté affirmée de placer l'innovation au cœur du système éducatif implique la mobilisation de l'ensemble des acteurs de terrain et la fédération des réseaux qui peuvent soutenir cette innovation.

Là encore, il faut souligner la nécessité de sortir l'innovation de la marginalisation. Le discours ministériel ne s'adresse pas aux seules équipes pédagogiques qui sont incitées à développer l'innovation. Il concerne également la mise en synergie des efforts des chefs d'établissement et des corps d'inspection pour favoriser les actions innovantes dans les établissements scolaires. Il s'agit bien là de fédérer les réseaux pour sortir l'innovation de son isolement.

Que ce soit dans un établissement scolaire ou dans une école, l'innovation doit bénéficier de l'implication et du soutien du chef d'établissement. Son rôle est en effet déterminant pour fédérer des équipes autour d'une action visant la réussite des élèves.

L'innovation pédagogique apparaît bien comme un moyen de redonner du sens au projet d'établissement, en associant les parents dont l'adhésion est nécessaire, mais aussi les élèves, comme

vous avez su le faire de façon originale, je tiens à le souligner, dans ce séminaire où ils filment les débats.

Les corps d'inspection ont la tâche délicate d'impulser la dynamique d'innovation et de suivre sa mise en oeuvre. Dans ce domaine, leur mission va au-delà même du disciplinaire pour accompagner les grands chantiers ministériels d'évolution du collège et du lycée avec les travaux croisés, les TPE et les PPCP. Cela n'est pas facile, mais leur implication dans cette nouvelle voie est essentielle.

Dans bon nombre de cas, l'innovation peut être accompagnée par la recherche (Universités, INRP). Ce travail s'inscrit dans une durée plus longue, car elle ne nécessite pas d'obligation de résultats immédiats. Le travail préparé par les enseignants innovants, souvent très au fait des travaux de recherche en éducation, permet alors de nourrir la problématisation, l'analyse des expériences conduites, les observations de nouvelles pratiques et les échanges qui peuvent s'opérer avec la formation initiale et la formation continue.

Des liens peuvent encore également être renforcés avec d'autres partenaires tels que le réseau du CNDP et des CRDP, les mouvements pédagogiques et les mouvements associatifs.

Pour conclure, je dirai que l'innovation est un facteur de modernisation du système éducatif.

On le voit bien aujourd'hui, dans les domaines économiques et sociologiques, l'innovation est incontournable. Dans le système éducatif, on n'y échappe pas, même si les objectifs visés ne sont pas les mêmes. Il ne s'agit pas bien sûr d'accroître la richesse industrielle mais d'améliorer la réussite scolaire pour contribuer in fine à la formation de citoyens responsables, capables il est vrai de développer l'économie de leur pays.

Ce séminaire est un moyen d'être à l'écoute des innovateurs et de mieux connaître la richesse des partenariats ; c'est aussi un encouragement à aller au-delà de la réponse individuelle en valorisant la capacité à travailler en équipe et souvent de façon inter-catégorielle.

Mesdames et Messieurs, les actes qui seront établis pour ces cinq regroupements "Questions à l'innovation " permettront de mutualiser les expériences et de disposer d'un matériau sans aucun doute très riche. Une large diffusion en sera faite, tant au plan académique, qu'au plan national. Il est envisagé en effet d'élaborer une synthèse nationale qui sera mise en ligne sur le site EDUSCOL de la Direction de l'enseignement scolaire qui a fait l'objet d'une ouverture, hier, au Salon de l'Education et auquel on peut accéder en faisant www.eduscol.education.fr.

Ce site doit permettre d'approfondir la réflexion pédagogique en explicitant le sens des réformes, en particulier, afin de mieux faire comprendre pourquoi il a été nécessaire d'évoluer ou d'apporter des modifications.

Ce site permettra d'avoir en ligne des contributions, des échanges et des liens, en particulier avec les sites académiques, puisque chaque académie est dotée désormais d'un site web. Il est essentiel que l'institution favorise les échanges de questions, de pratiques, pour impulser une dynamique de créativité. C'est certainement notre rôle d'établir des liens.

La DESCO, en appui avec le Conseil National de l'Innovation et de la Réussite Scolaire, qui est représenté aujourd'hui par Madame VINAY et qui demain sera représenté par sa Présidente Anne-Marie VAILLÉ, entend encourager, valoriser les actions porteuses de changements tout en restant garante bien sûr des principes fondamentaux du service public d'éducation, notamment du respect de l'égalité des chances.

Je crois que nous devons tous contribuer à redonner une image positive de l'école, capable de s'adapter aux évolutions sociales et culturelles de notre pays, l'innovation peut y aider.

Mesdames et Messieurs, ce séminaire est une première étape ; je pense qu'il y aura d'autres rencontres consacrées à l'innovation et je vous souhaite en attendant un travail fructueux.

L'INNOVATION EN QUESTIONS ? Conférence à deux voix

Marguerite ALTET, professeur en Sciences de l'Éducation à l'Université de Nantes et Annette Gonin-Bolo, maître de conférence en Sciences de l'Éducation à l'Université de Nantes et directeur d'études à l'IUFM des Pays de Loire.

Marguerite ALTET : Des définitions aux pratiques des acteurs

Je suis ravie d'être parmi vous aujourd'hui puisque je représente un des volets de la recherche en éducation, je suis responsable à Nantes du centre de recherche en éducation (CREN), et que dans ce centre de recherche nous travaillons sur l'innovation. C'est un de nos axes.

Nos étudiants de licence, maîtrise et DEA participent à des innovations, font des dossiers, des mémoires sur les innovations académiques. Aujourd'hui, ma réflexion sera une réflexion d'introduction autour des différentes définitions de l'innovation pour en dégager quelques caractéristiques qui me semblent les caractéristiques clés et, surtout, pour me et vous poser la question : "pourquoi valoriser les innovations ?"

L'innovation est affirmée ce matin très fortement comme étant une nécessité. Je partage cette affirmation et je voudrais la situer dans une optique particulière : si elle est nécessaire, c'est parce qu'elle est au coeur de la professionnalisation des métiers de l'éducation et parce que la professionnalisation des métiers de l'éducation est au coeur des réformes éducatives. Ce sera donc la question que je traiterai et je laisserai ensuite la parole dans ce duo à ma collègue, Annette GONIN-BOLO qui abordera plutôt la question des conditions d'innovation au niveau des acteurs, au niveau du contexte.

L'innovation est une création

Je commencerai par rappeler des définitions de l'innovation. Je vais partir de quelques définitions connues, me semble-t-il, de l'innovation et qui font plutôt consensus. Je prendrais d'abord celle de l'Observatoire européen de l'innovation en éducation et en formation dirigé par Françoise CROS, telle qu'elle est parue dans le rapport de 1998.

"Création collective de solutions originales répondant à des besoins nouveaux". Françoise CROS, déjà dans une publication de 1996 -je pense qu'elle reprendra cette définition demain- définit l'innovation comme un processus qui a pour intention une action au changement -cela a été dit ce matin- et pour moyen l'introduction d'un élément ou d'un système dans un contexte déjà structuré. L'élément novateur sera l'une des caractéristiques de l'innovation.

L'idée que je retiens d'abord, c'est que l'innovation est une création, une nouveauté, une originalité, et que les acteurs vont produire du nouveau en rupture avec la routine, avec les habitudes. Pour moi en ce sens-là, l'innovation est différente de l'adaptation.

Innover, c'était dit dans la définition de l'OCDE et de l'Observatoire, in-nover, c'est mettre du nouveau- dans.

On a parlé ce matin de la marginalisation des innovations. L'innovation s'inscrit dans l'organisation. Elle est toujours le fait non pas d'un individu, mais d'un collectif de personnes, d'équipes, donc liée à une démarche collective d'équipes (acteurs, enseignants ou institutionnels) mais c'est bien un ensemble de personnes qui mène l'innovation et pas simplement un individu isolé.

Innover, c'est mettre du nouveau dans, parce que l'innovation s'inscrit, comme le disait la définition, dans une réponse à des demandes, à des besoins : on n'innove pas pour innover mais pour répondre à des problèmes.

Une autre caractéristique me semble importante si l'on veut avoir un langage commun sur l'innovation. C'est cette idée de créativité, de création, de nouveauté, ce sont les trois termes que l'on retrouve dans toutes les définitions de l'innovation ; dans la bibliographie que l'on vous a donnée, vous les retrouverez. Il y a l'idée d'une voie créative pour renouveler un système, l'éducation pour ce qui nous concerne. Mais surtout ce nouveau se concrétise dans les actions. Ce n'est pas simplement du nouveau théorisé, c'est du nouveau concrétisé au niveau du terrain, du nouveau-en-actes.

Voilà pour les caractéristiques. On peut compléter cette dernière définition.

L'innovation réactive les valeurs éducatives

Ce qui est sous-tendu dans toutes ces définitions, c'est l'idée de valeur. Cela a été dit ce matin, le Conseil pour l'innovation, c'est un conseil "pour la réussite scolaire". C'est-à-dire que l'innovation a pour fonction de réactiver des valeurs éducatives et pas n'importe lesquelles :

- apprendre mieux,
- faire réussir l'élève,
- lutter contre l'échec scolaire.

Les valeurs vont être le moteur de l'innovation et l'innovation est la concrétisation de valeurs fortement défendues par les acteurs.

Innovation et changement

Un autre élément est sous-tendu par l'idée d'innovation : c'est le rapport au changement. Il n'y a pas d'innovation sans changement -on a parlé de levier de changement- mais un changement progressif qui vient d'où ?

C'est une des questions dont vous débattrez. Il a déjà été présenté par Madame LE GUEN plusieurs formes d'innovation selon des sources différentes : l'innovation vient des acteurs, des enseignants, du ministère, d'un jeu subtil entre les deux, d'un entre-deux. Mais ce qui me semble fondamental c'est que, de toute façon, ce changement est toujours fait pour produire quelque chose de nouveau, clairement désigné comme tel par le groupe des innovateurs quels qu'ils soient.

On voit que ce qui est intéressant dans cette défense, dans cette nécessité de l'innovation, telle que le Ministère la présente, c'est que cela s'inscrit dans les réformes. Mais il y a eu plusieurs types de réformes, Philippe PERRENOUD (1995) les résume en trois niveaux. Il distingue

- les réformes de structure,
- les réformes de programme et de curricula,
- les réformes qui touchent les pratiques.

L'innovation se situe dans ce troisième type de réforme : les réformes qui concernent les pratiques mais pas n'importe quelles pratiques. J'insiste là-dessus. En effet, il s'agit d'un point essentiel, un point de départ important sur lequel vous pourrez débattre : l'innovation ce n'est pas simplement la pratique nouvelle essayée et mise en place par un seul enseignant dans sa classe, ceci n'est qu'un début. Mais cette pratique n'est innovante et ne devient innovation que si elle est expérimentée par des pairs, que si elle est relayée par un collectif d'acteurs, que si elle engage une dynamique sociale dans une démarche politique.

Je pense que ceci est une caractéristique de fond de l'innovation.

L'innovation : une dynamique finalisée

Toute innovation est finalisée, c'est une autre des caractéristiques, et puisque cela se situe par rapport à la réussite scolaire, c'est la réussite améliorée, c'est plus de réussite. Elle est finalisée par une amélioration à trois niveaux :

- des pratiques enseignantes,
- des réussites des élèves,
- du fonctionnement des dispositifs éducatifs d'un établissement.

Elle est amélioration durable et elle est toujours acte volontaire, d'où l'idée de cette dynamique collective partagée quelque part.

Voilà pour les définitions et les caractéristiques que je tenais à poser.

Pourquoi innover ?

Dans la deuxième partie de mon exposé, je m'interrogerai sur les raisons de l'innovation dans le système éducatif.

Vous le savez, vous êtes les acteurs de terrain, l'innovation est nécessaire parce que les conditions de l'exercice du métier changent, parce qu'elles deviennent de plus en plus difficiles avec les publics qui évoluent et qui sont hétérogènes, parce que les ambitions éducatives des demandes des parents croissent. Pour résumer tout cela, c'est parce que notre métier se complexifie, et que les enseignants ont à gérer de plus en plus de situations, toujours différentes, souvent imprévues, toujours singulières.

A partir de là, il semble bien qu'une des manières de faire face à ce changement permanent et à ces imprévus, c'est l'innovation. Elle devient, à ce moment-là, une composante de la nouvelle professionnalité enseignante.

Il semble que l'innovation n'a de sens que si l'on se situe d'abord dans cette perspective de professionnalisation du métier d'enseignant qui est elle-même au coeur des réformes du système éducatif.

S'il y a des réformes, c'est pour lutter contre l'échec scolaire, mais pour apporter des solutions créatives et réalistes, je reprends une citation du sociologue suisse Walo HUTMACHER, il dit "innover, c'est apporter des solutions créatives là où la réalité résiste".

Le problème, c'est que les acteurs ne savent pas ce qu'il faut faire pour faire face à cette réalité qui résiste et pour empêcher l'échec scolaire. D'où l'idée d'essayer à l'aide d'innovations.

Il est vrai que les textes, les lois ministériels nous donnent des pistes. Madame LE GUEN nous l'a rappelé, ces textes et lois ministériels viennent déjà d'expérimentations préalables, donc d'innovations qui ont eu un écho, qui ont réussi quelque part et qui sont déjà prises en compte car elles incitent à faire autrement. Mais ces pistes, ces textes ne sont que des démarches proposées, des objectifs à atteindre et la mise en œuvre reste au niveau des acteurs.

Innovation et responsabilisation des acteurs

C'est la créativité de tous les acteurs du terrain, enseignants, chefs d'établissement, inspecteurs, qui va développer ces pistes, ces inventions, ces solutions et qui va traduire ces intentions venues des textes en dispositifs innovateurs, en pratiques innovatrices qui sont des réponses locales et quotidiennes aux problèmes rencontrés.

Les innovations bien sûr sont toujours l'oeuvre des acteurs et pas des décideurs. Cela a une conséquence importante, qui à mes yeux est fondamentale, c'est la notion de responsabilisation des acteurs. On ne peut pas demander aux acteurs d'être sans cesse innovants si on ne leur permet pas d'être responsables. Sur le terrain, les acteurs, pour pouvoir inventer des dispositifs et des pratiques nouvelles, ont besoin qu'on leur fasse confiance.

Les acteurs doivent bénéficier de cette confiance, avoir une autonomie locale, avoir aussi, cela me semble important, une délégation de pouvoir dans le cadre des projets d'établissement et des équipes pédagogiques.

L'enseignant a toujours eu une certaine autonomie, mais il a été un temps où il a surtout été un exécutant doté d'une autonomie. Il serait temps qu'il soit un véritable professionnel responsable qui construise son autonomie, en faisant, en innovant. L'innovation est un des moyens pour répondre aux problèmes nouveaux qui sont rencontrés, mais pour faire preuve de créativité, le professionnel doit avoir la possibilité de pouvoir mettre en place cette autonomie.

De même, l'autonomie ne va pas sans responsabilité. Les collègues anglo-saxons insistent beaucoup sur deux volets. Toutes les recherches nord-américaines en particulier mettent l'accent là-dessus : il n'y a pas d'autonomie sans responsabilité, sans prise de pouvoir sur le métier, ce que les anglo-saxons appellent "empowerment" et en même temps, il n'y a pas de responsabilité sans évaluation de ses actes, sans nécessité de rendre des comptes, sans "accountability".

Ces deux aspects sont fondamentaux, bien sûr, ils tournent autour d'une culture de la responsabilisation et d'une culture de l'évaluation des enseignants par eux-mêmes.

Mais en corollaire, il n'y a pas de responsabilisation sans équipe. L'idée de la coopération professionnelle, vous le vivez probablement quotidiennement dans vos innovations, est indispensable ; elle est le moyen à la fois de rompre avec l'individualisme et la routine, elle est le moyen de mettre en place ces innovations de façon sociale et collective et pas simplement individuelle. Mais cela a une conséquence, c'est la reconnaissance du travail des enseignants et des équipes.

Je vais prendre un exemple, et depuis des années les mouvements pédagogiques sont là pour en témoigner, les enseignants novateurs s'essayaient au travers des pédagogies actives, dans ce que j'ai appelé dans un ouvrage paru aux P.U.F., *Les pédagogies de l'apprentissage* (1997,1999), pour améliorer les compétences des élèves mais aussi pour se centrer davantage sur l'apprenant, se décentrer de l'enseignement pour valoriser la logique de l'apprentissage et l'apprenant.

Innovation et pédagogies de l'apprentissage

Pour cette mise en oeuvre des pédagogies de l'apprentissage, des pédagogies actives : pédagogies différenciées, de projet, de contrat, les appellations sont variées, les enseignants innovent. Vous savez très bien sur le terrain que cette pédagogie de l'apprentissage ne va pas de soi et qu'elle est liée à un certain nombre de conditions, à un certain nombre de facteurs qui nécessitent un questionnement.

Je rappellerai rapidement en quoi ces pédagogies consistent pour montrer en quoi elles sont innovantes, ceci en quatre points rapides.

Ces pédagogies de l'apprentissage sont liées à des théories de la construction de l'apprentissage par l'élève, socio-construction ou construction de l'élève individu, mais elles s'inscrivent toutes dans ce mouvement de la construction par l'élève du savoir (Piaget, Bruner, Vygotsky).

Elles sont toutes centrées sur une logique de l'apprentissage, sur un nouveau rapport de l'élève au savoir comme constructeur de savoir.

Elles sont aussi centrées sur la mise en place de “moyens d'apprendre”, de moyens de la réussite, donc d'une très lourde instrumentation pédagogique et didactique, pour organiser d'autres conditions pour apprendre autrement.

Elles sont centrées, c'est important, sur le développement de stratégies cognitives et métacognitives chez l'apprenant.

Mettre en place cette pédagogie-là ne va pas de soi. Cela nécessite à la fois une redéfinition du travail pédagogique pour pouvoir passer d'une école des savoirs à une école des compétences.

Il s'agit alors de développer le travail pédagogique en se centrant sur la construction des compétences de l'élève. Un enseignant ne peut y réussir seul. Il est nécessaire de mettre en place un travail collectif en équipe, de développer une véritable collaboration professionnelle.

Cette culture de la collaboration professionnelle consiste :

- à apprendre à travailler ensemble,
- à dépasser le culte de l'individualisme. C'est cette idée donc d'apprendre à travailler ensemble.

Le travail en commun a des freins, a des facilitateurs.

Tout travail en commun, tout travail collectif n'est pas efficace, donc il faut apprendre à travailler en équipe efficacement, il faut savoir travailler en équipe à bon escient.

J'ai fait l'expertise de la rénovation du système éducatif primaire genevois, menée par une innovatrice Monica GATHER-THURLER : la réussite de cette rénovation primaire à Genève, c'est d'abord celle de la coopération professionnelle des enseignants. L'objectif était de mettre au centre des différentes écoles, des contrats, de développer les cycles d'apprentissage par la coopération professionnelle.

Cette rénovation a progressé parce qu'il y a eu une véritable coopération professionnelle, il y a eu une véritable culture commune sur les pratiques d'innovation, une mise en commun des innovations dans les différentes écoles qui étaient sous contrat de réussite à partir d'un travail de pilotage commun des innovations. Mais ce qui a fait réussir l'expérimentation au départ et ce qui est généralisé actuellement, c'est la coopération professionnelle des enseignants.

Innovation et enjeu de professionnalisation

Et voilà l'idée-clef à laquelle je souhaite vous sensibiliser, il n'y aura pas de professionnalisation sans émergence de masses critiques d'innovateurs. Si l'on veut créer les conditions d'un changement pédagogique continu, d'une nouvelle pratique mieux adaptée au changement, il faudra l'accompagner.

L'accompagnement d'innovations se fait d'abord par des réseaux, c'est une des ambitions de vos séminaires. Et puis, il faudra aussi l'accompagner, cela me semble fondamental, par une véritable formation professionnelle. Le Conseil de l'innovation est en liaison avec les formations continues des enseignants et des institutionnels. L'innovation ne peut se diffuser -on a parlé ce matin de la notion de transfert, Annette GONIN-BOLO reviendra sur les conditions de transfert- que si le changement est accompagné et si, à la fois, il est accompagné à partir de ce qui existe déjà, les pratiques réelles, effectives qui ne sont pas toutes innovantes. Donc, si l'on analyse déjà ce qui se fait dans les classes pour concevoir d'autres pratiques plus adaptées et novatrices.

Il existe un courant de réflexions en recherche en éducation qui est celui du praticien réflexif -enseignant capable de mettre à distance ses pratiques, de les analyser pour en concevoir de nouvelles-

ce courant-là est à développer en formation. Cette attitude de réflexivité, de questionnement sur ses propres pratiques n'est pas non plus innée, elle se construit si on l'initie en formation initiale - ce qui est fait dans un certain nombre d'IUFM comme celui de Nantes - et si la formation met en place cette attitude permanente d'innovation et de recherche, car innovation et recherche sont liées autour de la problématisation des pratiques.

L'accompagnement d'une innovation peut se faire dans une démarche " d'analyse des pratiques " et dans une formation continue au plus près du terrain.

L'analyse des pratiques des professionnels doit se faire à partir de situations professionnelles. Cela veut dire que si l'on met en place une démarche chez tous les professionnels de l'éducation, enseignants mais aussi chefs d'établissement, corps d'inspection, pour voir comment sont effectivement mis en oeuvre les comportements des acteurs - ce que l'on appelle leurs compétences en actes, en situations - on ne peut pas le faire autour d'échanges, on ne peut le faire que si l'on a des outils pour analyser des pratiques.

Ces outils d'analyse sont de deux types : ils sont issus des recherches en éducation, bien sûr, mais ils sont aussi issus des formalisations des pratiques elles-mêmes. Les praticiens ont construit des outils pour analyser leur pratique. Si ces outils ne sont pas mis en oeuvre dans des réseaux, s'ils ne sont pas partagés, mutualisés (j'ai entendu très fortement ce matin le terme de mutualisation de ces outils), l'analyse des pratiques ne peut pas se faire. Elle ne peut se faire que si l'on a un langage commun pour analyser ce qui est fait dans les classes.

L'idée de former les enseignants est liée à une conception d'un métier comme pratique réflexive, à la fois dans la formation initiale, mais bien évidemment surtout au niveau d'une formation continue, permanente, entre pairs.

Les stratégies que je vois pour des réseaux comme les vôtres, c'est bien sûr un accompagnement des enseignants autour des innovations, des enseignants et de ceux qui vont impulser et suivre les innovations, permettre qu'elles se fassent, comme les chefs d'établissement ou les corps d'inspection. Il y a là un travail en réseau inter-catégoriel qui me semble absolument incontournable.

Par rapport à des situations comme la formation continue, sur établissement, il existe des stratégies tout à fait fondamentales pour mettre en réseau des personnes de catégories différentes, mais aussi au niveau de ce j'appelle une gestion autonomisante des établissements par l'équipe éducative, - l'équipe éducative comprenant le chef d'établissement mais aussi autour de lui les enseignants innovateurs prêts à mener ces innovations, - par une ouverture aux partenaires extérieurs, et puis j'insiste là-dessus, par une revalorisation, une reconnaissance des métiers et du développement professionnel.

C'est probablement un des points sur lesquels les enseignants sont sensibles. On note que les innovations ne sont pas prises en compte dans les carrières, dans les développements professionnels des enseignants et de tous les acteurs de l'éducation. Il y a là quelque chose à développer pour que les innovations deviennent justement un fer de lance des réformes au niveau des pratiques, en changeant les pratiques. En contrepartie, il faut que les enseignants soient capables d'accepter de rendre compte de ce qu'ils font pour pouvoir justement faire diffuser ces changements, les partager et faire en sorte que les innovations soient bien au service de la réussite des élèves, c'est leur sens premier. Merci.

Questions de la salle

Innovation et adaptation

Chantal TIQUELAN, professeur certifié d'Anglais (Bordeaux)

Je suis professeur. Au début de votre exposé, vous avez dit qu'il faut différencier innovation et adaptation, quelle différence faites-vous dans la mesure où vous avez semblé développer l'idée selon laquelle l'innovation était s'adapter à de nouvelles conditions ?

Marguerite ALTET

Ce qu'il y a de plus dans l'innovation, c'est la créativité par rapport à l'idée d'adaptation à quelque chose qui existe et qui ne nécessite qu'une transformation mineure. A partir du moment où il y a nouveauté, on est bien dans l'adaptabilité et le risque.

Chantal TIQUELAN

D'accord, vous faites la différence entre adaptation à l'ancien, au connu et adaptation au nouveau.

Marguerite ALTET

Voilà, c'était cela la différence. L'idée de créativité est importante. Elle apporte plus que cette idée d'adaptation à ce qui existe déjà, qui est parfois une transformation qui ne remet pas en cause, où l'on plaque du pseudo nouveau sur l'ancien.

Il y a un exemple qui a été donné ce matin par Monsieur PLEURDEAU, au niveau des NTICE. On sait bien qu'introduire un outil comme celui-là, si l'on ne repense pas d'abord les pratiques, n'apportera pas d'innovation fondamentale. C'est cela l'idée, sinon c'est de l'adaptation : on plaque un outil à une situation sans changer la pratique initiale. C'est cette différenciation-là que je faisais.

Annette GONIN-BOLO

Pour moi, l'adaptation a vraiment un côté passif, c'est-à-dire qu'on ne crée pas ; l'innovation a un côté dynamique, c'est le clivage que je ferai.

Innovation et dynamique collective

Jacky BOUTTEVIN, professeur de technologie (Nantes)

Je suis professeur en technologie en collège. Au début de votre exposé, vous dites qu'une nouvelle pratique pédagogique individuelle d'un enseignant, par exemple, n'est pas une innovation. Pourquoi faut-il que l'innovation pédagogique individuelle ne soit pas prise en compte, que ce soit simplement une innovation collective ?

Marguerite ALTET

Parce qu'il y a cette idée de dynamique sociale et d'intérêt d'une innovation. La pratique nouvelle est intéressante pour l'enseignant lui-même et pour les élèves de cet enseignant, c'est tout.

Il me semble que l'innovation a une dimension de dynamique collective qui est fondamentale si justement on veut situer cette innovation dans le cadre de la professionnalisation des métiers. Un professionnel, c'est quelqu'un qui partage avec ses pairs, c'est-à-dire que l'on a tous quelque part cette idée que les pratiques nouvelles sont partagées. Si ce n'est pas partagé, on reste dans la nouveauté bien sûr, pas encore dans l'innovation.

Je pense que c'est important pour l'enseignant d'essayer des pratiques nouvelles mais il faut qu'il se confronte à la réalité collective, qu'il les confronte à d'autres et les fasse partager.

Jacky BOUTTEVIN

N'est-ce pas le levier, le début ?

Marguerite ALTET

C'est le point de départ, mais cela ne s'arrête pas là, on n'innove pas tout seul. On essaye tout seul une nouvelle pratique et, à partir du moment où elle est diffusée collectivement, où elle est testée, confrontée à d'autres, mise en oeuvre ailleurs par d'autres, alors là elle peut devenir innovation. Mais cela, c'est mon point de vue, je sais que tous les défenseurs de l'innovation n'ont pas tous cette théorie.

Former à l'innovation ?

Jacky BOUTTEVIN

Une deuxième question, à un moment vous avez dit qu'il faudrait former les enseignants, mais comment former les enseignants à être innovateur ?

Marguerite ALTET

Il faut habituer l'enseignant à développer cette attitude de questionnement et de réflexivité sur ses pratiques, à partir de ce qu'il fait vraiment, et se demander si cela répond aux conditions d'exercice dans lesquelles il est, si cela a une certaine efficacité ou pas, et voir avec d'autres comment mettre en place des pratiques plus appropriées à des situations, à des contextes sans cesse en évolution.

La formation ne peut plus, actuellement, tout apporter. On le voit bien, les situations sont sans arrêt en changement. L'idée est plutôt de développer une attitude de questionnement et de réflexivité, un "savoir-analyser" (Altet, 1996) en formation pour que sur le terrain, dans les situations contextuelles, l'enseignant se pose des questions, remette en question la routine et soit capable d'y apporter des réponses, des solutions avec les autres.

Jean-Michel BOUDIE, professeur d'histoire-géographie (Bordeaux)

On assiste dans certains établissements à une sorte d'atomisation de l'innovation. On passe parfois de l'individualisme à une sorte de clanisme pédagogique des confrontations y compris dans l'établissement ; alors je pose la question du pilotage, du pilotage dans l'établissement et de la responsabilité du chef d'établissement par rapport à ce pilotage et de la responsabilité du rectorat par rapport à ces pilotages ; qu'en pensez-vous ?

Marguerite ALTET

Je pense que la responsabilité du chef d'établissement est fondamentale. C'est lui qui impulse, c'est lui qui accompagne, c'est lui qui donne les moyens pour que cela se fasse, c'est lui qui contrôle que cela continue à se faire et pas simplement que ce soit lancé au départ. C'est vraiment l'accompagnateur, mais pas tout seul, avec l'équipe éducative. Cette idée d'une équipe autonome, d'une responsabilité d'un groupe, me semble fondamentale.

Comment cela se diffuse-t-il ?

Le problème de certaines innovations, pour qu'elles fassent tache d'huile, il faut que les résultats soient concrets pour les collègues, ceux qui ne sont pas convaincus au départ. Pour les faire aller dans le sens de l'innovation, il faut leur montrer qu'effectivement cela produit des résultats, que c'est plus efficace avec des élèves. Si leurs conditions de travail sont devenues difficiles, s'ils ne peuvent plus faire comme avant, et s'ils voient que les innovateurs eux réussissent, il y aura une diffusion. C'est ce que Mickael Hubermann appelle la "dissémination" des innovations. Elle se fait par contamination mais, pour cela, il ne faut pas avoir des projets ambitieux. Il faut commencer petitement, réussir petitement et, là, cela fonctionne.

Il y a toujours des résistants dans toutes les organisations, et pour les convaincre il faut montrer que cela marche, "qu'il y a des petits plus, des petits mieux". Je ne sais pas si je réponds à cette question. Les clans ont toujours existé, cela fait partie des freins, mais les clans, cela se défait !

Liliane CAMPENS, proviseur-adjoint, Lycée Livet (Nantes)

Je m'inscris dans les deux questions précédentes tout à fait, mais c'est par rapport à la stratégie d'accompagnement des enseignants en équipe, cela concerne très précisément le pilotage d'établissement. Effectivement, pour passer de la pratique innovante à l'innovation, il faut passer à une diffusion dans les équipes. Le problème, c'est que vous êtes assez rapidement limité par la taille des établissements. Là, c'est bien une question de prise de risque au niveau de la Direction, effectivement pour éviter les questions de clanisme, c'est la première chose.

Deuxièmement, il y a les limites sur la question de la gestion autonomisante de l'équipe. Vous ne pourrez jamais avoir une équipe éducative quand vous avez 200 enseignants.

Vous répondez en disant "gestion autonomisante" de l'équipe éducative, il faut bien penser l'établissement comme quelque chose qui est forcément dans une série d'équipes éducatives et il faut penser aussi à un projet fédérateur.

Marguerite ALTET

Je l'ai dit dans un autre livre, c'est cette idée de projet partagé, dans une équipe, il y a un pilote.

Liliane CAMPENS

C'est bien cela la difficulté actuellement dans les établissements.

Marguerite ALTET

Madame GONIN-BOLO reviendra là-dessus, c'est la partie qu'elle allait développer : les conditions de l'innovation.

Pratiques nouvelles et changement de statut ?

Françoise TRUTEAU, principale (Bordeaux)

Je suis principal de collège. Vous avez dit que l'innovation s'accompagnait de pratiques nouvelles ; je vous pose la question de savoir si ces pratiques nouvelles ne peuvent pas s'accompagner d'un changement de statut des enseignants ?

Marguerite ALTET

Ce n'est pas à moi de répondre à cela. C'est une question à soulever, mais au-delà de cela, je ne suis pas institutionnelle. Je ne peux pas répondre à une question comme cela, peut-être Madame LE GUEN ?

Madame la Rectrice demande ce que vous voulez dire par-là, précisez ?

Françoise TRUTEAU

Lorsqu'on veut travailler dans de nouvelles directions, avec de nouvelles pratiques, on ne peut plus travailler dans un statut qui enferme les enseignants, c'est-à-dire qu'on ne peut plus travailler sur les 18 heures/semaine. On doit effectivement élargir son champ d'activité, son temps horaire, et dans l'état actuel des choses, c'est extrêmement difficile de devoir piloter dans ces conditions.

(Applaudissements).

Quelle formation à la prise de risque ?

Joël FABIUS, instituteur-maître-formateur, circonscription d'Angers IV

J'ai une observation ; en tant qu'enseignant, on est passé d'une pédagogie du contenu dont on n'a pas encore fait le deuil et on nous sollicite vers une pédagogie de l'innovation. La pédagogie du contenu était clairement identifiée avec des repères précis. Au niveau de l'innovation, c'est un petit peu le flou actuellement et je dis que l'institution ne remplit pas clairement son rôle dans cette affaire, car pour oser faire le pari de la réussite encore faut-il pouvoir oser prendre le risque de le faire.

A l'heure actuelle, il me semble que l'institution n'offre pas toutes les garanties aux enseignants pour pouvoir oser prendre ce risque. La question que je pose, c'est : innovation certes, on est tous convaincus qu'il faut faire différemment, mais que met en place actuellement l'institution pour permettre à chaque enseignant de prendre le risque de réussir dans cette voie ?

Marguerite ALTET

Je ne suis pas une institutionnelle pour vous répondre, mais au niveau des pratiques, les pratiques nouvelles existent. Vous dites bien qu'on est passé d'une pédagogie du contenu à une pédagogie de l'apprentissage. Les constats de ces pratiques nouvelles et leurs effets sur la réussite existent, on les a faits, donc des enseignants les ont essayés dans le contexte institutionnel qui existe actuellement. Alors que ce contexte soit modifié dans le cadre de projet d'établissement ou autres, de dispositifs novateurs, oui, mais ces pratiques nouvelles, on les constate tous les jours, vous êtes là pour témoigner de ces innovations.

Elles se font dans le contexte actuel, comment pourraient-elles se faire dans un autre contexte ?

C'est une question dont vous aurez à débattre dans les ateliers, mais ces pratiques existent, vous êtes là pour en témoigner.

Annette GONIN-BOLO

J'aurais envie de répondre aussi : si l'on regarde un petit peu les processus d'innovation, est-ce que l'institution, que l'on a tendance à globaliser et à voir en haut n'est pas traversée par les mêmes interrogations que celles que vous manifestez : ne plus être fixé sur des contenus mais sur d'autres types de démarches.

Je crois que ces journées - moi, je les ressens ainsi - ont aussi comme interrogation, le comment faire fonctionner des réseaux. On s'interroge sur une redistribution des rôles, des statuts dans l'institution elle-même, et sur la façon dont on va agencer tout cela.

Il n'y a pas de réponse pré-établie, l'institution n'a pas forcément pensé comment elle va aider très concrètement les enseignants à innover, mais elle s'interroge avec nous en ce moment sur comment créer ces réseaux qui permettront à tout le monde de trouver sa place.

Joël FABIUS

J'ai quand même le sentiment d'une incohérence. Il y a deux ans, il y a eu une grande messe sur la charte du XXI^{ème} siècle qui se voulait un procédé de structures innovantes. A l'heure actuelle, ce procédé a été étouffé. Aujourd'hui, je veux bien que l'on développe toutes les idées possibles sous réserve que les structures mises en place aient un minimum de cohérence dans le temps.

On sait très bien que ces processus se mettent en phase, en action dans le temps. Que l'on s'en donne les moyens, que l'on aille jusqu'au bout des actions que l'on entreprend et que l'on ne commence pas des réformes pour susciter d'abord des motivations ou des désirs et pour les stopper deux ans après.

Marguerite ALTET

L'intérêt de l'entrée par l'innovation et par les pratiques innovantes, c'est, je l'ai dit, une réforme au niveau des pratiques, c'est son intérêt par rapport aux anciennes réformes sur les structures, sur les programmes etc. Là on dit aux acteurs : "responsabilisez-vous et agissez pour... ". Il est évident qu'il faut des structures derrière mais c'est aussi aux acteurs de faire bouger dans la situation où ils sont, ce qui existe.

Quant aux conditions, c'est ce que va traiter Madame GONIN-BOLO juste après.

Annette GONIN-BOLO

Je n'ai pas de solution miracle, je vous préviens tout de suite.

La question des valeurs et de l'innovation

Christian LEGO, instituteur, responsable de l'ICEM - Mouvement Freinet (Rennes)

Je suis instituteur et militant du Mouvement Freinet. Vous nous avez donné une définition académique du mot innovation, mais il me semble que derrière l'innovation on peut voir tout ce que l'on veut. Dans les pays les plus totalitaires aussi on a innové et beaucoup plus souvent de façon radicale.

Il est vrai que derrière l'innovation, en tous les cas pour les mouvements pédagogiques tels que le Mouvement Freinet, ou GFEN ou CRAP, il y a une autre idée des valeurs qu'il y a à défendre.

Dans votre exposé, il me semble que quelque part il y avait peut-être confusion entre valeur et objectif. Quand vous avez parlé de valeur, vous avez parlé de réussite scolaire. Est-ce que la réussite scolaire est une valeur ou un objectif ?

(Applaudissements)

Il me semble que sous les valeurs, nous, en tous les cas, on y met l'idée de coopération. Il y a une contradiction dans vos réponses car vous avez dit qu'il est important d'innover dans un collectif, qu'on ne peut pas innover seul. Je suis tout à fait d'accord mais, après, vous dites : "le chef d'établissement est tout à fait responsable". N'y a-t-il pas une opposition entre la gestion collective qui, pour nous, doit être collégiale ou tout au moins coopérative, et justement qui inclut le chef d'établissement ?

Le chef d'établissement a une grande responsabilité mais n'est-ce pas l'équipe qu'il faudrait favoriser et responsabiliser pour qu'il y ait innovation ?

Marguerite ALTET

Derrière les objectifs que j'ai cités, bien sûr il y avait les valeurs. J'ai parlé de valeurs reconnues, partagées, donc j'ai cité des objectifs, c'est vrai. J'ai cité des valeurs, j'ai insisté sur le fait qu'il n'y a pas d'innovation sans valeur. On est d'accord là-dessus.

Je n'ai pas dit que le chef d'établissement était seul, j'ai parlé d'équipe éducative. Dans l'équipe éducative, il me semble l'avoir dit, il y a le chef d'établissement, les enseignants, une équipe.

Innovation et recherche

Jean-Pierre BARRUE, doyen des IA-IPR (Toulouse)

Je suis doyen des inspecteurs. C'est une question qui vise à la réussite des intentions manifestées à ce jour, mais je vais poser un élément critique de réflexion.

Une innovation, c'est avant tout une pratique. Pour qu'elle puisse se diffuser, il convient de la formaliser. Vous avez signalé que l'on pouvait faire appel à la réflexion en actions mais elle montre ses limites, notamment si l'on veut identifier les facteurs de l'efficacité. Ma question est la suivante :

pensez-vous qu'au sein d'une équipe d'établissement on dispose des compétences pour identifier ces facteurs ?

Ne faut-il pas s'appuyer sur des recherches impliquées avec les universités pour élucider de manière plus précise les réels facteurs de l'efficacité et ainsi permettre une réelle diffusion de l'innovation.

Marguerite ALTET

Vous prêchez pour ce que je défends, je ne vais pas aller contre cette idée qu'il est important que les innovations s'appuient aussi sur des regards extérieurs, donc des recherches, par exemple. C'est ce qu'on fait dans cette académie, nous venons avec des étudiants, en extériorité, regarder ce qui se passe au niveau des innovations ; ces rapports et dossiers étant remis ensuite aux innovateurs et discutés avec les partenaires extérieurs. Ce n'est pas de la distanciation de voyeurisme, c'est un partage des conclusions autour d'échanges.

Je suis tout à fait pour le rapport entre innovation et recherche.

Quant aux facteurs, je suis très ennuyée, car nous avons partagé cet exposé en deux et vous allez avoir tout de suite des réponses avec l'exposé de ma collègue.

Annette GONIN-BOLO : Leviers et processus de l'innovation.

Je sais que ce n'est pas la très bonne heure car tout le monde commence à fatiguer de la matinée, donc je vais essayer de ne pas être trop lourde dans mes propos.

Je voudrais tout d'abord un peu situer, tel que je le vois, le mythe qui nous transporte tous pendant ces deux journées. J'ai repris un schéma que j'ai trouvé dans un numéro de "Recherche et Formation", revue de l'INRP sur la formation et l'innovation.

Innovation et acteurs du système éducatif

C'est un schéma de Mokhtar KADDOURI (Annexe 1) qui est chercheur au CNAM.. Il voit un peu l'espace du monde de l'éducation se diviser en trois parties :

- des acteurs de l'espace du fonctionnement "routinier" du système considérés comme des "traditionnels" par les acteurs des deux autres espaces ; bien sûr ceux-là ne sont pas là aujourd'hui, c'est bien évident !
- des acteurs de l'espace de l'innovation institutionnalisée se considérant comme innovateurs et considérés par les innovateurs "alternatifs" comme "traditionnels innovateurs institutionnalisés, voire récupérés" ; sommes-nous récupérés ?
- des acteurs de l'espace de l'innovation alternative - un peu à la marge - se considérant comme "les seuls vrais innovateurs".

Le mythe qui nous transpose, c'est qu'effectivement, au bout de ces deux journées ou peut être dans un peu plus longtemps, il n'y ait plus qu'un seul espace où l'ensemble circule à travers des réseaux.

Circulation des innovations dans le système éducatif

Ces deux journées, en fait, traitent du modèle de circulation de l'innovation (Annexe 2). Il y a un consensus maintenant pour dire :

- qu'il n'y a plus des innovations dites descendantes qui viennent de la hiérarchie qui nous tombent dessus et que nous avons à mettre en oeuvre ;
- qu'il n'y a plus d'innovations ascendantes des novateurs -je vois déjà des réactions !
- qu'il y aurait des innovateurs sur le terrain et que, finalement, cela se diffuserait mais autrement.

C'est un modèle en spirale qui semble se développer dans la communauté européenne et qui a été souligné par l'Observatoire européen des innovations. Il y a donc un mouvement un petit peu perpétuel entre des innovations qui naissent sur le terrain, qui prennent forme, qui remontent aux décideurs par différentes voies ; j'ai mis au milieu le personnel encadrant ce qui recouvre des réalités différentes, complexes, ce qui permet de donner une vision générale. Cela remonte au Ministère et revient sous d'autres formes.

Ce modèle en spirale bouge en permanence. Je pourrais aussi l'appeler aussi modèle en lessiveuse, c'est-à-dire que cela bouillonne à la base, la vapeur remonte et nous en recevons à certains moments les gouttes bénéfiques.

(Rires dans la salle).

Maintenant que j'ai situé ce qui nous portait tous, je vais donc reprendre la commande qui m'était faite.

Quelles sont les conditions requises pour des innovations ?

- Comprendre l'acteur du terrain et l'innovation : il y a vraiment une compréhension un peu à affiner, à partir de certains travaux de recherche, sur ce qui se passe pour un enseignant sur le terrain.
- Penser le pilotage autrement ?

J'ai mis un point d'interrogation volontairement.

- Construire un monde d'intérêts communs, ce sur quoi je voudrais aboutir, donc ce mythe qui nous porte un peu tous.

Comprendre l'acteur du terrain et l'innovation.

Je souhaiterais peut-être aller un peu plus loin dans cette idée qu'il y aurait des enseignants qui seraient résistants, c'est-à-dire qu'il y ait des enseignants qui, presque de façon génétique ou du moins cela serait inscrit dans toute leur vie professionnelle, ne voudront jamais changer. C'est un propos qu'on entend et, vous le savez très bien, il y en a que l'on ne fera jamais bouger. Nous sommes en fait tous en continuel changement mais nous changeons de façon différente.

Sur un fond de toile de notre société, je reprendrai volontiers des travaux sur la crise des identités, je pense en particulier à un dernier ouvrage de Claude DUBARD, où il montre qu'avec toutes les évolutions de nos sociétés depuis les années 60, il y a vraiment une crise générale de tous les modèles identitaires. Il définit cela comme une difficulté à se définir soi-même, à définir les autres, à faire des projets, à les faire reconnaître, à les mettre en mots. Tout ceci traduit une phase critique de la dynamique des sociétés modernes, celle au cours de laquelle les identités défensives de type communautaire qui sont quelque chose d'un peu rassurant, bloquent l'émergence d'identifications constructives mais incertaines de type sociétaire.

Ce type d'incertitude a déjà été évoqué, nous sommes dans un monde d'incertitudes. On a souvent tendance, dans le milieu d'enseignant, à penser qu'il y a une crise du métier d'enseignant. Il y a une crise de l'ensemble des professions, il y a une crise de la société. Il est vrai que nous sommes tous à rechercher des points d'ancrage et à reconstruire des modèles qui nous permettent de penser notre vie professionnelle et cela n'est pas évident.

Pour les enseignants, devant ce malaise, la crise du métier d'enseignant est quelque chose qui a été beaucoup souligné par nombre de sociologues - il s'agit effectivement d'une rupture substantielle avec quelque chose qui était, avec un processus d'idéalisation de ce qui existait avant. Cela peut se traduire pour certains par une envie de retourner à des temps antérieurs tout en sachant que cela n'est pas vraiment possible.

Il y a donc dans cette construction de la professionnalité en termes d'identité un processus d'oscillation entre des logiques internes : " qui suis-je moi comme professionnel ? " "Quel professionnel j'envisage d'être ? ". Entre une identité réelle telle que je la vis, qui peut être satisfaisante pour certains, qui est totalement insatisfaisante pour d'autres, et puis une identité un petit peu idéale.

En quoi finalement l'innovation va m'interpeller dans cette construction tâtonnante que je fais de ma vie professionnelle ?

Est-ce qu'elle va être pour moi un plus, c'est-à-dire est-ce qu'il va y avoir un écart entre ce que je suis et ce que l'on me propose d'être dans le cadre d'une innovation, écart qui me permettrait de me situer plus positivement ou est-ce qu'au contraire je vais le vivre comme une perte ?

Très souvent l'innovation, quand elle est posée d'une certaine façon institutionnelle, génère de l'angoisse et est vécue comme une perte.

Il y a donc toute cette réflexion sur la construction identitaire de l'enseignant, qu'est-ce qu'il souhaite être et finalement qu'est-ce qu'on lui propose de devenir ?

Je pense qu'il y a des mécanismes beaucoup plus complexes que des résistances au changement. Il faut essayer d'aller un petit peu plus loin quand on souhaite progresser dans un processus novateur.

Le deuxième point que je souhaiterais développer, c'est le rapport à l'innovation. C'est un article de Christophe MARSOLLIER, un chercheur à l'UFR de la Réunion. Cela me paraît une idée totalement intéressante. C'est l'idée qu'il y ait des gens qui résistent, qui bloquent devant l'innovation, c'est un petit peu faux aussi. L'innovation, comme l'a très bien développé Marguerite ALTET, c'est quelque chose de multiforme. Il y a la nature de l'innovation, le processus, le sens donné par la personne et par l'institution. Suivant la façon dont l'innovation est proposée, suivant l'objectif visé, il va y avoir des réactions différentes. C'est-à-dire qu'il n'y a pas un rapport à l'innovation mais un rapport à des innovations bien spécifiques. Il peut y avoir des enseignants qui vont être mobilisés tout à fait positivement dans certaines démarches novatrices parce que l'objet leur paraît adéquat avec la situation dans laquelle ils se trouvent et un peu, avec leur projet de construction personnelle, alors que d'autres innovations, parce que le processus est enclenché différemment, ne vont pas leur donner envie, leur permettre de se mobiliser.

Ce chemin de l'innovation est extrêmement complexe (Annexe 3).

Dans cette première partie, j'ai essayé de développer ce qui relève :

- de l'enseignant, de son savoir, de ses compétences, de son identité à un moment donné ;
- des innovations, de leur nature, du processus, des phases
- et de la situation dans laquelle finalement on se trouve.

C'est à l'interaction de ces dimensions -là que l'engagement, l'implication dans un processus innovant, vont pouvoir se faire, c'est donc un cheminement assez complexe.

Le deuxième point que je souhaite développer, c'est donc l'autre partie : l'encadrement, le pilotage qui bien sûr ne sont pas neutres. Déjà dans la mise en mouvement, au départ, sur le terrain, il y a la

composante enseignante qui est l'innovation, la situation, et les problèmes d'écart identitaire entre eux, ce qu'on est et ce que l'on nous propose.

Tout à l'heure, j'ai entendu une question d'un professeur de technologie et cela m'a rappelé ce qu'on avait appelé une réforme, est-ce que c'était une innovation, on ne l'a pas évoqué : réforme - innovation ?

Quand on a demandé aux professeurs de collège en 1986 - j'avais un peu travaillé cette question - de se transformer radicalement, on voyait bien qu'il y avait des difficultés certes, mais qu'elles étaient de natures extrêmement différentes suivant les trajectoires personnelles que les enseignants avaient eues avant, par exemple entre les anciens professeurs d'EMT (enseignement manuel et technique) ou des professeurs qui avaient un CAPET (techno). Il y a aussi toute une histoire individuelle à se réapproprier dans une innovation.

Penser le pilotage autrement

L'encadrement, le pilotage.

Le rôle des chefs d'établissement a été souligné comme extrêmement important. Les travaux des sociologues autour de la sociologie des organisations montrent bien ce rôle prépondérant que peut avoir le responsable, le chef, le manager, le leader, le pilote.

J'ai vu, il y a peu de jours, sortir le protocole d'accord relatif aux personnels de direction au Ministère, c'est vraiment la notion de pilote qui ressort de façon dominante ; parlons donc de pilotage. Il y a tout un travail que je n'évoquerai pas mais qui va toucher à l'organisation de la situation, à la mise en condition dans l'établissement, donc un travail qui ne pense pas en termes d'innovation forcément mais qui pense en termes d'organisation et qui joue sur la situation.

Et puis, il y a le rôle du pilotage dans la mise en oeuvre de l'innovation à l'intérieur d'un établissement avec ce double sens des flèches : partir des innovations faites par les enseignants dans la situation, des innovations qui peuvent arriver de l'institution et une mise en forme cohérente qui prend effectivement son sens au sein du projet d'établissement.

Piloter autrement, j'ai regardé un petit peu dans toutes les théories de l'organisation, un point ressort quand même fortement, il faut bien voir que beaucoup de travaux sur l'organisation portent sur le domaine industriel où il y a des modes d'organisation générale très différents. Il y a l'idée de se situer entre l'ordre et le désordre.

L'innovation va produire du désordre, c'est quelque chose qui est peut-être parfois difficile à accepter. C'est aussi se dérober aux autres, disait Michel CROZIER en 78. C'est définir des zones d'incertitude et une certaine façon de sortir des cercles vicieux de la bureaucratie. Il y a cette idée effectivement de faire autrement, de mettre un peu de désordre dans des choses qui roulaient bien. Donc, il faut intégrer ce désordre à l'organisation et cela n'est pas toujours facile.

Il faut que l'innovation construise aussi des relations qui vont être compatibles avec des logiques d'acteurs, à différents positionnements de la hiérarchie. L'innovation va bouleverser les hiérarchies, les rôles et les systèmes de relation. Comment va-t-on remettre en forme quelque chose d'innovant après ces bouleversements ?

La créativité des acteurs devient une exigence absolue. Il y a bien dans la démarche d'innovation l'idée qu'on n'est plus dans un modèle taylorien. On a assimilé, à certains moments, le système éducatif à un modèle taylorien, chacun était dans sa cage, avait un rôle bien précis, et tout allait bien pour tout le monde.

On n'est plus dans ce modèle, les acteurs doivent être créatifs certes, et cela veut dire qu'ils ont des marges de manoeuvre et que peut-être il va y avoir du désordre à certains moments.

Accepter des choses inutiles, c'est Norbert ALTER qui a fait un travail, certes dans l'entreprise, mais qui montre que si l'on veut que les gens aient des marges de manoeuvre, soient créatifs, il faut peut-être les laisser partir vers des voies sur lesquelles on a des doutes.

Alors je sais bien que l'on travaille sur de l'humain, que ce n'est pas évident mais la créativité implique l'erreur et implique d'accepter l'erreur, implique des choses inutiles et d'accepter qu'il y ait des voies inutiles, qu'il y ait parfois des impasses. Accepter le bricolage, il y a cette idée de bricolage, de créativité, donc entre l'ordre et le désordre - je ne prône pas le désordre absolu - il faut bien avoir cette idée que le désordre, cela ressort dans l'analyse des organisations, est nécessaire à une démarche novatrice.

Les modèles de pilotage : les chefs d'établissement ont des formations sur piloter, développer les ressources humaines, mobiliser les individus, piloter un dispositif, c'est-à-dire fixer des objectifs, analyser des situations. Je ne vais pas reprendre toutes ces choses qui sont familières aux acteurs encadrants qui sont présents dans la salle.

Je voudrais reprendre quand même l'idée que trop souvent peut-être cet accompagnement organisationnel se fait comme une invitation à rompre avec le passé, c'est-à-dire qu'il y a une sorte de disqualification personnelle. Il y a : "ce qu'on faisait, cela ne va pas, ce n'est pas bien, il faut faire autrement". En fin de compte, l'innovation implique de prendre en compte - cela a été déjà dit par Madame ALTET, mais je le reprends au niveau de l'organisation - les pratiques actuelles, de savoir les reconnaître, de savoir les analyser, c'est-à-dire que l'on construit sur des choses qui existent, qui se font déjà.

Savoir reconnaître, accepter qu'il n'y a pas d'innovation réelle s'il n'y a pas de transformation des pratiques, ceci a été dit.

Chercher à mieux s'instrumenter dans les domaines de la gestion du désordre et du management des situations complexes. Là, je reprends une expression de Guy PELLETIER, un chercheur québécois dans des modèles institutionnels différents, où l'on trouve cette idée de désordre et de complexité qui me paraît peut-être un petit peu exclue de nos modèles de pilotage traditionnel en France.

Reconnaître et accepter que le tâtonnement, l'incertitude et la rationalité floue, suscitent des résistances, des craintes, des angoisses et que ces dernières sont inhérentes à tout changement social.

Donc, il n'y a pas : "ceux-ci ne veulent pas changer, ils ont peur, ils sont angoissés". Non, c'est inhérent, et il faut faire avec à certains moments.

Aborder l'innovation non pas comme un but déterminé, un objectif à atteindre, mais comme un engagement dans une démarche collective où rien n'est acquis au départ, où le sens et le changement se construisent au fur et à mesure : "certes l'innovation a un objectif, la réussite de tous les élèves, j'y reviendrai tout à l'heure, on peut le décliner de plein de façons". On s'engage sur des objectifs flous mais l'objectif va changer au fur et à mesure qu'on marche. Il y a une démarche collective et il est extrêmement important d'associer tous les acteurs dès le départ. Donc, rien n'est acquis au départ, le sens et le changement se construisent au fur et à mesure, et nous avançons dans l'élaboration d'un nouvel ordre des choses qui restera à jamais inachevé, c'est-à-dire que l'innovation appelle l'innovation.

Ceci nous renvoie à un modèle qui est utilisé - Françoise CROS vous en parlera demain - et qui est le modèle de la traduction introduit par Michel CALO et Bruno LATOUR qui ont aussi travaillé essentiellement sur des entreprises. C'est un regard qu'ils portent sur un certain nombre de processus d'innovation dans les entreprises.

Ce qui me paraît important dans tout ce qu'ils disent, c'est l'idée qu'une innovation ne s'impose jamais sans discussion, négociation. Il y a cette idée de mise en oeuvre de tous les acteurs et, dès le départ, si possible. Michel CALO insiste beaucoup là-dessus.

Tout à l'heure, on a évoqué la présence de quelques jeunes dans notre assistance, mais il est vrai que les jeunes sont souvent un petit peu à la marge des processus que nous souhaitons mettre en oeuvre sur le terrain et peut-être qu'il y a des réflexions à mener si vraiment on veut réfléchir sur tous les acteurs : ceux de la hiérarchie traditionnelle, chefs d'établissement, enseignants, parents, tout le monde doit être impliqué.

Michel CALO va plus loin aussi, il montre très bien que dans les circuits complexes que j'ai essayé de schématiser rapidement, ne circulent pas que du savoir, que de l'innovation, il y a des enjeux institutionnels, il y a du pouvoir. Il insiste aussi sur tout ce qui touche aux objets, au temps, qu'il appelle des actes-temps. Il y a des acteurs certes, mais il y a des actes-temps qu'on oublie trop souvent : des espaces, des salles disponibles, du matériel, du temps, tous ces éléments qui doivent être pensés quand on rentre dans un processus d'innovation. Cela me paraît très important.

L'idée que l'innovation et l'environnement se transforment mutuellement, on vient de le voir. Il parle beaucoup de la dynamique des réseaux, donc c'est un petit peu ce que Marguerite ALTET évoquait tout à l'heure avec cette idée de la diffusion en tache d'huile que l'on a contestée à certains moments dans la diffusion des innovations. Mais il est vrai qu'il y a des constitutions de réseaux, - on le sait tous - qui passent par de l'institutionnel, de la mise en forme, mais aussi ils passent par le hasard, par des rencontres, par différentes choses que nous maîtrisons mal mais qui sont peut-être aussi à penser.

Je citerai un travail qui est en cours à l'IUFM des Pays de la Loire sur le travail du mémoire professionnel dans la construction de la professionnalité. On s'aperçoit que les formateurs IUFM ont un discours sur ce que doit être ce mémoire. Les conseillers pédagogiques du terrain ont un discours, les chefs d'établissement parfois regardent, pas toujours, cela dépend des établissements. On se rend compte que tout ce qui se passe si l'on travaille sur des entretiens de stagiaires IUFM à l'heure actuelle et sur les réseaux qui se créent entre eux, sur ce qui se dit, ce qui doit être un bon mémoire et pas un bon mémoire, sur ce qui se dit sur la profession, sur une rencontre à un moment donné, sur un bouquin sur lequel il tombe, un bouquin de MEIRIEUX ou autres, ce sont tous ces éléments difficiles à mettre en scène mais qui vont faire qu'un processus de changement d'innovation va pouvoir se mettre en place.

Donc, dynamique des réseaux de façon formelle. Il y a des choses à mettre en forme, mais il y a aussi tout cet informel dont il faut peut-être parler, dire, sur lequel il faut réfléchir et voir si parfois le formel n'est pas la partie émergente d'un iceberg et si tout le reste ne se passe pas ailleurs : l'illusion un peu de celui qui anime une innovation.

Théorie de la traduction qui montre bien aussi - c'est le terme qui revient toujours quand on parle de Michel CALO - qu'une innovation n'est pas un objet qu'on isole, mais quelque chose qui va être réapproprié - cela a été dit plusieurs fois ce matin, je ne veux pas trop insister là-dessus - qu'il y a à chaque fois reconstruction, réappropriation en fonction d'une situation locale. Cela me paraît aussi fondamental, il n'y a pas transfert d'un objet que l'on se passerait, le bon objet trouvé que l'on se passerait, mais il y a un objet et puis qu'est-ce qu'on va en faire, en quoi va-t-il nous être utile, dans le problème que nous rencontrons, dans ce que nous voulons construire ?

En tant que personnel de l'orientation scolaire, j'ai été frappée par tout ce qui est démarche de découverte du monde économique puisque c'est mon champ de recherche privilégié. Partout, dans différents lieux, CRDP, ONISEP, etc., des groupes de travail se forment pour créer des outils, pour bien mettre en œuvre ces démarches : comment préparer, comment prendre contact, comment accompagner, comment exploiter. On a des piles de documents qui servent essentiellement à ceux qui les produisent. Peut-être qu'après on se les réapproprie, mais on en refait autre chose, on les fait

autrement, parce qu'ils ne conviennent jamais vraiment à ce que nous avons envie de faire dans notre établissement. Donc, il y a cette idée de réappropriation permanente.

Construire un monde d'intérêts communs

La question du sens et des valeurs a été posée comme évidente derrière une innovation, il y a des valeurs, il y a un sens. On a des valeurs fondamentales derrière lesquelles on s'abrite tous et sur lesquelles on peut très vite tomber d'accord. Mais, dès qu'on commence à décliner ces valeurs et le sens qu'elles prennent, là, il y a des désaccords. Je ferai référence à un article de notre ex-collègue Patrick RAYOU puisqu'il est reparti à l'INRP, à un chapitre sur l'école dans plusieurs mondes où il décortique la notion d'élève au centre du système éducatif, notion qui fait consensus. Il démontre tout ce qu'il peut y avoir derrière. Est-ce un retour au puérocentrisme avec des résurgences régulières du puérocentrisme ?

L'enfant et ses droits, l'enfant citoyen, l'enfant roi ou au contraire l'enfant informé. Donc il montre bien tous les glissements et les sens que peut prendre cette valeur, l'enfant, le respect de l'enfant, et la façon dont on va la décliner différemment. Ce sont des références multiples, et je renvoie aux travaux de Jean-Louis DEROUET dans lesquels il y a une multiplicité de mondes et de systèmes de référence.

A l'heure actuelle, dire que nous voulons améliorer le système éducatif : oui nous le voulons tous. Nous voulons que les élèves réussissent : oui, mais qu'est-ce que nous mettons derrière, tout à l'heure cela a été évoqué.

Il y a des accords, des désaccords locaux et il n'y a pas aujourd'hui - je terminerai sur cette citation de Jean-Louis DEROUET - de compromis général valable partout. Les acteurs doivent apprendre à passer d'un système de référence à un autre, à faire converger des interprétations de mondes différents sur des dispositifs communs. Il y a donc cette idée de composer localement à partir d'une réflexion, certes sur les valeurs, sur le sens que l'on met derrière ces valeurs en fonction de la situation, mais qu'il y a des compositions qui restent encore à un niveau local.

Il est vrai que cela pose le problème de notre école que nous pensons comme école de la République, porteuse d'un certain nombre de valeurs, donc là aussi il y a des tensions. Je pense que tout ce processus d'innovation, c'est un peu ce que j'ai essayé de montrer, passe par la gestion de tensions et que nous sommes toujours dans des phases de négociations et de compromis.

(Applaudissements).

Questions de la salle

Innovation et complexité du métier

René-Louis LE GOFF, IEN chargé d'une circonscription premier degré à Redon.

Une première question et puis en second une réflexion.

A vous entendre Madame ALTET, je me demandais s'il n'y avait pas une autre définition encore à l'innovation que l'on aurait pu ajouter à celle que vous nous avez donnée : est-ce que l'innovation, ce n'est pas gérer de l'urgence ?

Plus sérieusement je voudrais dire ceci : dans l'urgence dans laquelle nous travaillons aujourd'hui les uns et les autres, je ne sais pas si nous pouvons effectivement produire, en ce qui me concerne, comme inspecteur, une démarche de qualité dans l'évaluation des formations des maîtres ?

Nous avons, comme vous le savez, des objectifs quantitatifs importants et il est donc très difficile de passer de l'inspection à un véritable dialogue professionnel qui permettrait effectivement de prendre en compte et de valoriser les démarches individuelles ou collectives. Je pense à la question de tout à l'heure, du professeur de collège : quand il y a des résistants autour, comment faire, faut-il renoncer à innover et à faire réussir ses élèves ?

Mon deuxième propos sera plus en terme de réflexion, et je rebondis sur le terme de résistance, vous avez toutes les deux évoqué les résistants, je pense que la résistance se situe du côté des innovateurs. Dans l'innovation, il y a de l'indiscipline. Il y a certainement de la remise en cause de l'ordre établi. C'est ce que vous avez dit d'ailleurs, mais les résistants sont bien du côté de ceux qui remettent en cause, je pense, c'est un point de vue. Il faut le prendre en compte.

Il y a peut-être des personnes qui sont en petit nombre aujourd'hui, ce sont les élèves effectivement. Sans faire de démagogie aucune, est-ce qu'effectivement les élèves n'opposent pas souvent cette résistance qui fait que les professeurs innovent ?

C'est-à-dire que des situations souvent de difficultés, je pense notamment à tout ce qui concerne l'adaptation, l'intégration scolaire, toutes ces situations difficiles et puis d'autres situations bien entendu, les banlieues, etc., font que c'est là précisément qu'il y a innovation souvent.

Je crois que les élèves sont effectivement les promoteurs de l'innovation pour peu que l'on comprenne leur résistance et qu'on comprenne souvent qu'ils refusent qu'on leur enseigne alors qu'ils ont tellement envie d'apprendre.

(Applaudissements).

Marguerite ALTET

Je partage votre réflexion sur le métier qui se complexifie. C'est probablement à partir de ces situations complexes que les acteurs de terrain sont amenés à ne pas avoir de réponses toutes faites et donc à innover en fonction des résistances du terrain, vous avez raison.

Annette GONIN-BOLO

Cela rejoint un petit peu ce que j'ai un peu abordé autour du désordre, c'est-à-dire qu'il y a forcément remise en cause d'un fonctionnement qui existait, donc il est vrai que l'on peut dire que les innovateurs sont les résistants. Dans les bulles que j'avais présentées au départ, il y a une masse de gens qui finalement adhèrent totalement sans résister. C'est une façon d'inverser les choses.

Il y a des résistances à différentes choses, c'est aussi ce que j'avais essayé de montrer. Le terme de résistance globale ne veut rien dire, on résiste à quelque chose, donc, là il y a cette question.

Innovation et place de élèves

Gaël ONNO, élève au Lycée expérimental de Saint-Nazaire

J'ai l'impression que je suis le seul élève dans la salle. Je trouve qu'il est bien d'associer les élèves à l'innovation. Il y a eu des moments dans la matinée où j'ai eu l'impression que cette association n'était

pas toujours très respectée. Les élèves ne sont pas fortement représentés. Au Lycée expérimental, on a dû demander spécialement qu'un élève assiste à ce colloque. Il faut quand même se rappeler que l'éducation, c'est avant tout pour les élèves, pour qu'ils arrivent eux-mêmes à leur réussite.

Qu'est-ce que les élèves peuvent faire concrètement pour être acteurs de l'innovation au lieu de se contenter de la subir ?

(Applaudissements).

Annette GONIN-BOLO

Là, je laisserai presque le soin à des chefs d'établissement et aux corps d'inspection de répondre sur tout ce qui est mis en oeuvre depuis un certain nombre d'années pour faire participer les élèves à la vie scolaire, il y a quand même un certain nombre de choses qui ont été mises en place. Est-ce suffisant ?... Je pense que votre question reste pleine et entière, mais cela sera à débattre dans ces journées.

Comment effectivement associer tous les acteurs dès le départ à une démarche d'innovation si l'on veut qu'elle soit totalement réussie ? C'est valable à tous les niveaux de la hiérarchie interne de l'Education Nationale, élèves, parents, partenaires.

Innovation et acteurs de l'établissement

Josette BELLOQ, proviseur de Lycée professionnel en Zone d'Education Prioritaire (Bordeaux)

Je pose tout de suite le principe de base : oui, bien sûr que le chef d'établissement a envie de piloter l'innovation, l'adaptation aux réformes pour faire court. Je crois que c'est justement sa façon et son plaisir de vivre ces espaces de liberté.

Je prends l'exemple : ce qui me frappe dans le discours depuis ce matin mais aussi en d'autres lieux, c'est qu'on pense que le chef d'établissement est seul avec un adjoint. Ce qui me frappe, c'est qu'on oublie qu'autour du chef d'établissement il y a tout un groupe de personnes avec des statuts tellement différents, tellement complexes et avec des références très différentes. J'ai un petit établissement, donc j'ai un adjoint, un CPE, un gestionnaire, un agent comptable à distance, une documentaliste, une infirmière à 80%, j'ai une assistance sociale deux jours par semaine, 3 secrétaires, et j'ai un agent chef. Le plus gros de mon énergie est de passer du temps à mettre de la cohérence entre toutes ces personnes qui ont des statuts, comme je le disais auparavant, très différents ; mettre de la cohérence pour gérer le quotidien.

Je pars aussi d'un principe que, quand le quotidien marche, on peut effectivement piloter les actions. Au départ, la qualité du quotidien est justement de mettre toujours en cause les acquis tous les matins. Il me semble déjà que c'est le point de départ pour après s'élancer dans l'innovation. Est-ce qu'on ne pourrait pas penser que dans certains milieux ou à certains moments, on puisse rappeler à toutes ces personnes leurs responsabilités, entre leur statut, qui quelquefois les gêne un peu aux entourures, et la réussite de l'élève et quel rôle ils doivent jouer dans la réussite de l'élève ? On aurait déjà gagné du temps dans l'innovation.

Annette GONIN-BOLO

Je ne peux qu'adhérer totalement à ce que vous dites et qui correspond effectivement à ce que j'avais abordé trop vite sur tous les acteurs, tous les autres personnels de l'établissement autres qu'enseignant et chef d'établissement. On a un peu trop polarisé sur ces deux types d'acteurs, je suis entièrement d'accord avec vous et sur le fait, qu'effectivement, il y a des conditions générales d'organisation qui sont préalables. J'avais essayé de le dire un petit peu mais peut-être pas assez clairement aussi et vous faites bien de le réaffirmer.

Edouard ROSSELET, IA-IPR, Etablissement et Vie scolaire (Toulouse)

Donc je me sens tenu de répondre puisque la vie scolaire a été interpellée. Je crois être le seul de ma catégorie dans la salle en tant qu'inspecteur Etablissement et Vie Scolaire et en même temps coordonnateur académique du programme innovation pour Toulouse.

Je voudrais souligner l'innovation apportée par les textes récents sur la démocratie lycéenne et montrer que la notion de vie scolaire est en train de connaître une évolution fondamentale. La vie scolaire, c'était en gros, il y a peu de temps, l'espace qui existait en dehors des cours. Or, on voit bien aujourd'hui, qu'à travers le Conseil des délégués pour la vie lycéenne, à travers l'heure de vie de classe, on rejoint des notions abordées ce matin comme la notion d'empowerment et d'accountability en direction des élèves. Ce dont il est question dans le domaine de la vie scolaire, ce n'est plus seulement ce qui se passe en dehors de la classe, c'est-à-dire dans un espace interstitiel dans l'établissement, mais ce qui se passe aussi à l'intérieur des classes.

De ce point de vue, les élèves seront de plus en plus les acteurs de leurs propres apprentissages. Je rappelle aussi que des innovations institutionnelles comme les travaux croisés en collège, les TPE en lycée ou les PPCP en lycée professionnel, sont autant de réformes qui ont pour vocation de placer l'élève en situation d'acteur, c'est-à-dire de produire un document écrit et de présenter une prestation orale. Il ne s'agit pas simplement de placer l'élève en situation de récepteur passif d'un savoir mais d'arriver à finaliser son savoir autour d'une production.

Innovation, réussite sociale et bien-être

Arlette RICHARD, infirmière au Lycée Leloup Bouhier (Nantes)

Je suis comme l'élève, peut-être la seule infirmière dans l'assemblée. Je voudrais reprendre ce qu'il a dit pour associer tous les élèves à une démarche innovante, pour lutter contre l'échec scolaire, ce qui a été le but de toutes les réformes, au mieux pour travailler à la réussite scolaire, c'est en même temps parallèlement lutter pour la réussite globale de l'élève, la réussite sociale, qu'il devienne un adulte heureux, c'est ce que nous désirons, et pour que les élèves puissent être coopérants, acteurs, il faut déjà que dans leur tête ils soient bien car cela demande une énergie de participer à quelque chose.

Il est vrai que dans l'établissement professionnel entre autres, où nous avons des jeunes qui arrivent avec des échecs, il faut déjà qu'ils fassent un peu le deuil de leurs échecs, pour pouvoir ensuite utiliser toute leur énergie à autre chose et, entre autres, à leur réussite scolaire ; mais, cela demande déjà de faire un travail sur eux-mêmes et c'est l'un des rôles des infirmières en établissement scolaire.

Annette GONIN-BOLO

C'est le rôle d'un acteur à ne pas oublier dans les dispositifs qui démarrent.

Innovation et espaces de liberté

Joël BLANCHARD, instituteur en Vendée et membre du mouvement pédagogique ICEM, pédagogie Freinet

Pour innover, il faut des espaces de liberté, or, ces espaces de liberté, j'ai l'impression qu'ils se sont réduits un peu comme une peau de chagrin depuis vingt ans ; je parle de l'école élémentaire du moins. Il y avait des espaces de liberté et des pratiques innovantes, il y a vingt ans, que je ne me sens pas capable de conduire aujourd'hui.

On rencontre moins d'équipes pédagogiques à l'école primaire qu'il y a vingt ans, moins de pratiques de rupture. Celles-ci ont disparu sous le poids de la hiérarchie intermédiaire qui s'accorde mal du désordre que vous évoquiez tout à l'heure, sous le poids de la condamnation et de la nécessité de réussir lorsqu'on innove. Lorsqu'on se lance dans une innovation, on est pratiquement condamné à réussir.

Ma question sera : quels sont les espaces de liberté que l'on peut investir aujourd'hui dans l'Education nationale en dehors de ceux des publics en difficultés ?

Annette GONIN-BOLO

Je ne suis pas convaincue qu'il y ait moins d'espaces de liberté à l'heure actuelle, je pense que c'est le rôle de chacun de le prendre, de le faire, de construire quelque chose. Je vois très bien votre positionnement mais est-ce que très clairement vous voulez dire que parfois on voudrait lancer des innovations et qu'il y a des blocages institutionnels ?

Joël BLANCHARD

Plus certainement qu'il y a vingt ans, oui.

Annette GONIN-BOLO

Je n'ai pas d'études comparatives, j'ai mon vécu mais je ne suis pas seulement un pur chercheur, etc., j'ai l'impression, au contraire, qu'il y a des capacités, des marges de manoeuvre données aux acteurs et des possibilités de faire quelque chose quand on le souhaite, quand on le veut et quand on se donne les moyens de vouloir le mettre en oeuvre.

Mais là je parle vraiment de l'expérience de ma vie professionnelle et pas d'études générales qui pourraient dire qu'il y avait avant plus ou moins de marges de manoeuvre.

Réussite du professeur : artisan ou professionnel ?

Joël RAOULT, professeur de Sciences Physiques (Nantes)

Je suis professeur dans un collège et je suis aussi formateur à l'IUFM en formation continue et en formation initiale.

J'entends parler depuis ce matin de la réussite des élèves. Je voudrais insister sur le fait que la réussite des élèves est secondaire, ce qui est primordial, c'est d'abord la réussite du professeur et c'est d'abord la réussite du jeune PF C2 qui va lancer dans la vie professionnelle et qui doit être bien conscient qu'il a une longue marche professionnelle devant lui, il a un long métier, un métier exigeant. C'est un métier d'artisan où il faut tout concevoir, réaliser, évaluer, et qui dit artisan dit ne pas compter son temps. Ce qui veut dire qu'il faut d'abord mettre l'enseignant, le professeur en premier, les élèves ne réussiront que si le professeur réalise parfaitement sa vie professionnelle.

(Rires).

Annette GONIN-BOLO

Je pense que c'est plus qu'un artisan c'est ce que cherche à développer Marguerite ALTET en parlant de professionnalisation. L'artisan, c'est quelqu'un qui a des savoir-faire et qui les met en oeuvre. Le professionnel a des outils de pensée qui lui permettent de progresser, de se remettre en question, d'analyser, de repartir.

Pour moi, c'est plus qu'un artisan première chose.

Deuxième chose, réussir sa vie professionnelle, c'est notre rêve à tous. C'est un peu le moi idéal, le moi professionnel. Et puis, le travail, n'est-ce pas apprendre à gérer les écarts ?

Il y a toujours des écarts entre le professeur que je suis et celui que je voudrais être, entre le professeur que l'on me demande d'être et celui que je voudrais être, entre le prof que je suis et ce que l'on me propose de devenir avec ces innovations dont parfois je ne comprends pas l'ensemble des composantes. Peut-être parce que je n'ai pas été associée à tout le processus qui a permis d'aboutir à l'idée qu'il faut essayer de mettre en oeuvre à un moment donné. C'est la gestion de tous ces écarts plutôt qu'un moi idéal que l'on n'atteint jamais.

Marguerite ALTET

Je ne pense pas que l'enseignant 2000 soit un artisan, il ne peut plus l'être. Qu'il soit un bricoleur certes, c'est-à-dire qu'il a à gérer en permanence des incertitudes, de l'urgence, des imprévisibilités : oui. Mais, il a quand même pour fonctionner des appuis et des leviers, certains, théoriques, pratiques, un accompagnement, une formation initiale, une formation continue, il n'est pas tout seul.

Cette idée de travail en équipe et de coopération professionnelle à développer là encore mais qui existe en beaucoup de lieux innovants en particulier, me semble un moyen d'élever l'enseignant pour sa réussite professionnelle. On souffre beaucoup dans notre métier d'individualisme. On a été formé longtemps seul dans une discipline, on commence à être formé aussi en équipe, on nous demande de travailler dans des projets d'équipe. Cette idée d'équipe se développe un peu partout, à tous les niveaux. Il me semble que c'est par ce biais-là que l'on peut réussir professionnellement plus facilement que seul.

On n'est pas des artisans maintenant, si l'on veut progresser - je dirai que notre mission c'est de faire réussir l'élève et je maintiens en premier - la réussite professionnelle certes, mais je pense que si je fais réussir les élèves je serai plus à l'aise dans ma réussite professionnelle. Bien sûr que derrière il y a

du bricolage permanent. C'est la caractéristique de notre métier et sa richesse. Face à la complexité, on bricole, on n'a pas toutes les solutions toutes faites, il faut les trouver et l'intérêt de l'innovation est justement d'essayer de nouvelles solutions.

Quelle place pour une politique documentaire ?

Annick DALLIER, documentaliste en Lycée professionnel, Leloup-Bouhier, (Nantes)

Je voudrais réagir sur ce qui s'est dit tout à l'heure sur les thèmes de la réussite scolaire et de la vie scolaire. En tant que de documentaliste, enseignante, pas forcément considérée comme enseignante, j'ai l'impression que je passe mon temps à casser les barrières entre une espèce de hiérarchie, entre la vie, la vraie vie, c'est-à-dire celle qui n'est pas du tout à l'école, la vie scolaire qui est peut-être un peu l'intermédiaire et la réussite scolaire qui se passerait dans les cours.

J'ai l'impression que le terrain de l'innovation sur lequel je me retrouve avec pas mal de collègues, il est justement dans ces frontières-là. C'est-à-dire que c'est réintroduire un petit peu de vie et d'interaction entre les actions du projet de l'établissement qui participent d'une autre manière à la réussite scolaire.

Pour répondre à l'élève qui était là, c'est peut-être là qu'ils vont être associés et plus pleinement partenaires et acteurs de leur formation. Au début, quand on leur présente des innovations pas vraiment situées sur le terrain de la vie scolaire ou du scolaire, il y a aussi de leur part une résistance au changement. Cela me paraît important.

Annette GONIN-BOLO

Oui, je ne sais plus si j'ai abordé cela, car je n'ai pas lu la totalité de mes documents, cette idée d'écart entre les conceptions que l'on a et ce qui est proposé. Les psychologues appellent cela la dissonance cognitive et il est vrai que s'il y a trop d'écart, cela pose problème.

Quelles conditions pour innover ?

Guy LAVRILLEUX, professeur de Français en collège et militant des CRAP, Cahiers Pédagogiques, (Nantes)

Je me demande si trop d'innovations pédagogiques, trop de propositions institutionnelles ne va pas contre l'innovation.

Marguerite ALTET

C'est le problème de la gestion du temps. Est-ce qu'on laisse assez de temps aux innovations pour qu'elles atteignent leurs objectifs et leurs effets, c'est justement une question.

Jean-Michel BOUDIE (Bordeaux)

Je voudrais faire part des conditions de l'innovation. Nous sommes dans un collège à Bergerac, nous avons eu un échange avec la Roumanie très fructueux. Je me suis rendu compte qu'en Roumanie un chef d'établissement était encore chargé de classes, chargé de cours. Il était désigné par ses pairs pour 4 ans et il participait d'une façon tout à fait naturelle aux actions de l'innovation.

J'ai aussi observé que les inspecteurs pédagogiques étaient recrutés sur concours, parmi des professeurs désignés pour 4 ans, étaient toujours chargés des cours...

(Applaudissements),

et participaient de façon naturelle à toute idée d'innovation. En plus, les rythmes scolaires s'arrêtent à 14 heures pour les collèges et à 15 heures pour les lycées.

Ce qui laisse l'après-midi à toutes les actions d'innovation !

Je me demande si l'on va éviter longtemps le débat sur les structures et les vraies réformes.

Annette GONIN-BOLO

Sur la redéfinition des rôles et des statuts.

Jean-Michel BOUDIE

Je me demande si dans un premier temps, parce que je ne rêve pas, il ne faudrait pas avoir une éducation au comportement aux différentes catégories de personnel que j'ai citées.

(Applaudissements).

Innovation et formation des enseignants

Frédéric LAZARRIGES, professeur d'Allemand en collège dans l'Académie de Nantes et formateur IUFM en formation initiale et formation continue

Quelques petites remarques tout d'abord : j'ai été un peu gêné par la classification des "innovateurs" qui a été faite au début de votre intervention.

Parfois, innover, cela peut être exercer une résistance pour conserver un statu quo par rapport à certaines choses qui s'en vont.

Deuxième remarque : vous avez dit que l'élève est au centre du système éducatif et au sens du processus d'apprentissage. C'est quelque chose qui est "heureusement" décrété et reconnu par les textes mais qui malheureusement est encore loin d'être admis par les enseignants. J'en veux pour seule preuve l'attitude qu'ont les débutants - ils sont débutants, par conséquent nous avons encore de nombreux espoirs - qui découvrent pour la première fois un élève et qui, dès lors qu'ils se situent en situation d'échec se retranchent derrière les contenus clairement identifiés et négligent les savoir-faire et les compétences qui sont les seuls points avec lesquels on peut mesurer la réussite d'un enseignement et d'un élève beaucoup plus que les simples contenus et savoirs.

Cela m'amène à vous poser une question : vous avez opposé ordre et désordre et vous avez dit que l'innovation crée du désordre. Je serais tenté de retourner la question et de vous demander si vous ne croyez pas plutôt que le fait de ne pas innover, le fait de se retrancher derrière des seuls contenus d'enseignement clairement identifiés n'est pas une beaucoup plus grande source de désordre dans la

mesure où nos élèves contrairement à ce que l'on a dit ne sont pas tous avides de savoir mais, qu'en revanche, ils sont tous avides de savoir-faire et de compétences.

Par conséquent, si l'on n'innove pas, c'est dans ces conditions que l'on va créer un grand désordre et "décrédibiliser" l'institution scolaire.

Annette GONIN-BOLO

Effectivement, l'innovation, je ne parlerai pas en terme d'ordre, permet à l'institution Education Nationale de vivre parce qu'il y a des problèmes à résoudre et que si chacun reste cramponné un peu sur des positions sur lesquelles il ne réfléchit pas, qu'il ne cherche pas analyser les problèmes qui se posent, l'institution Education Nationale explose. Dans ce sens, il est vrai que l'innovation est source d'ordre. Quand je parlais de source de désordre, c'était plus dans le sens du Monsieur qui est intervenu précédemment, c'est si l'on va assez loin dans une réflexion de redéfinition des rôles et des statuts, à partir de quand, le désordre ne sera plus tolérable pour le maintien de l'institution. Ce sont des choses en tension, je ne les ai pas opposées, et nous avons à gérer les deux : un désordre nécessaire, un ordre nécessaire avec définition des deux qui sont aussi en tension.

Marguerite ALTET

Je réponds sur le débutant enseignant, c'est normal qu'il se rabatte sur les contenus. Sa formation autour des contenus, quand il débute dans le métier, est plus importante que sa formation autour de l'expérience et de la pratique. La formation est là pour l'aider à construire ses savoir-faire pédagogiques et didactiques. La formation est là autour des situations pratiques pour l'aider progressivement à organiser son expérience, à la mettre à distance s'il y a des séances d'analyse de pratique comme dans certains IUFM, et à comprendre quels sont les actes professionnels du métier. Cela ne vient que progressivement, on le sait très bien. L'expérience est aussi une partie forte de la construction.

Un débutant ne peut répondre qu'à un paramètre à la fois, son paramètre, c'est les contenus. Donc à nous, en formation, de l'amener à voir autrement la situation pédagogique.

Gérard DISCOUR, directeur du CDDP du Tarn (Toulouse)

Je me demande si l'on ne fausse pas un peu les choses en recrutant les enseignants, en particulier du second degré, pratiquement, uniquement, sur des contenus et si, tout à coup, on leur demande de devenir innovants alors que jusque-là on leur a dit que ce qui était important, c'est les contenus.

Regardez vos concours dans le second degré, à quelques exceptions près, les CPE, les documentalistes, par exemple, on recrute sur des contenus.

La deuxième fausse piste qui me semble être inscrite dans l'institution, c'est qu'on demande à des gens d'être créatifs mais que leur donne-t-on comme moyens quand on voit l'état des enseignements artistiques au sens très large, dans tout le système éducatif, et encore plus dans la formation des enseignants.

Allons voir un peu ce qui se passe en Europe, un peu partout, en Scandinavie, en Grande Bretagne, voyons la place de l'enseignement aux arts dramatiques proposée à des professeurs de mathématique ou de génie électrique et puis alors reparlerons de créativité pour les enseignants.

Annette GONIN-BOLO

Tout ce que vous dites est vrai ou à peu près...

(Rires)

mais le fait est qu'il y a quand même des enseignants créatifs et des gens qui font quelque chose, donc tout n'est pas non plus aussi verrouillé que vous voulez bien le souligner.

(Applaudissements)

Notre travail, c'est comment ils font et comment nous faisons tous pour que cela soit permis quand même.

Innovation et réussite scolaire

Alain GONTIER, inspecteur chargé de la Formation et de l'Orientation (Rennes)

Je voudrais revenir simplement sur quelque chose qui fait consensus depuis ce matin et qui me semble dangereux sinon au moins réducteur : l'innovation pour la réussite scolaire.

Pour la réussite scolaire, si l'on regarde l'Académie de Rennes, ce n'est pas la peine d'innover. Sans doute pour un certain nombre d'élèves en difficulté, il est vrai que c'est quand même important, c'est peut-être ce qui va nous pousser à bouger. Cela me paraît aussi réducteur parce qu'en fin de compte, ce n'est pas uniquement les évaluations, ce n'est pas uniquement les résultats aux examens qui doivent quand même être un objectif.

On parlait de valeur et je crois qu'on a évacué un petit peu cette réflexion sur les valeurs. Effectivement, par rapport à l'autonomie, le travail en équipe, un certain nombre de choses par rapport à la conception qu'on peut avoir les uns ou les autres, me paraissent des choses effectivement à prendre en compte, ne serait-ce que, pour en revenir à ma spécialité, par rapport à une bonne insertion sociale et professionnelle des jeunes dont on a la charge.

Annette GONIN-BOLO

On a parlé de réussite des élèves, quant à la réussite scolaire, je ne l'ai pas entendue comme cela en tout cas.

Le temps de l'innovation

Christian DEFILLON, professeur de philosophie (Nantes)

Je me demande s'il n'y a pas une illusion de l'innovation et si, en fait, le problème n'est pas tout simplement que toute innovation doit être aussi conservation, c'est-à-dire que l'innovation c'est malgré tout un dépassement de ce que l'on garde, mais il faut bien évidemment le conserver au préalable parce qu'une innovation qui suit une autre innovation pour suivre une autre innovation...

Alors, je pense bien évidemment aux projets qui sont nombreux et multiples, cela reprend un petit peu l'idée de Monsieur auparavant, on arrive au désordre. Le désordre, c'est une suite non pensée d'innovations qui ne sont pas suffisamment calculées, qui vont dans tous les sens et qui permettent à un moment donné une désaffection des professeurs puisqu'on a l'impression que cela va dans tous les sens, et que cela ne va nulle part.

Si l'innovation n'est simplement qu'un moment qui n'est pas continu, qui n'est pas travaillé en profondeur, il va de soi que cela ne sert à rien.

Annette GONIN-BOLO

Je suis d'accord. On a bien dit toutes les deux qu'il fallait prendre en compte ce qui se faisait et ce qui marchait. Il ne s'agit pas de tout balayer et de tout recommencer. On est bien parti de l'idée de démarrer à partir des socles sur lesquels on fonctionne pour aller plus loin, en les analysant. Il y a l'idée aussi de phases dans les innovations. On a parlé de la question du temps : peut-être que l'on va trop vite, que l'on remplace une innovation par une autre innovation alors que le processus de l'innovation demande du temps sur la longueur. Je pense que l'on a dit des choses quand même qui ne vont pas à l'encontre de ce que vous venez de dire, il me semble.

L'innovation comme moteur de changement

Simone CHRISTIN, inspectrice, Académie du Lot (Toulouse)

Ce qui frappe dans les diverses interventions que l'on vient d'entendre, c'est le nombre des représentations que nous avons les uns et les autres de l'innovation, de la place où elle se situe, de la confusion qu'il peut y avoir entre l'innovation et le changement. La question que je me pose au travers de tout ce qui a pu être dit, c'est où positionnons-nous les uns et les autres l'innovation dans le pilotage du changement ?

Annette GONIN-BOLO

Retour à la case départ avec les définitions.

Marguerite ALTET

Ce que l'on a bien perçu, c'est la difficulté d'un langage commun. Mon introduction, c'était un peu l'idée effectivement de resituer l'innovation comme moteur du changement. L'innovation parmi d'autres, il y en a d'autres, on n'a parlé que de cela ce matin, c'était l'objet. Resituer l'innovation dans un processus qui est une tendance générale de l'évolution des métiers de l'éducation et de la formation

actuellement dans le monde entier. Ce processus de professionnalisation qui permet d'intégrer des tas de leviers comme l'innovation.

MIEUX COMPRENDRE LES PROCESSUS D'INNOVATION ENGAGÉS

COMPTE-RENDU DES ATELIERS INTERCATEGORIELS

ATELIER 1

INNOVATION ET COMPETENCES PROFESSIONNELLES

Atelier sous la responsabilité de l'Académie de Rennes

La problématique

L'observation ou l'accompagnement d'équipes innovantes amène à se poser la question des compétences particulières aux innovateurs. Sont-elles exceptionnelles ou inhérentes au métier d'enseignant ? Et si ces compétences existent, peuvent-elles être "appries" ?

Le questionnement de départ

- Quelles compétences peut-on repérer chez tous les acteurs qui innovent dans le système éducatif ?
- Quels écarts peuvent être repérés entre les compétences professionnelles attendues d'un enseignant et celles d'un innovateur ?
- Quelles sont les compétences collectives mises en œuvre dans une innovation ?
- Peut-on former à l'innovation, vers quelle professionnalisation ?

Essai de repérage des compétences mises en œuvre dans une innovation

Une approche commune du sens du mot "compétence" a été proposée : la compétence, c'est une capacité à mobiliser un ensemble de ressources pour réaliser une tâche et faire face à une situation complexe et inédite.

Les compétences sont

- apprises,
- contextualisées,
- finalisées,
- traduites en unités coordonnées.

Trois champs de compétences professionnelles ont été identifiés :

1 – les compétences méthodologiques

- Identifier un problème dans toutes ses dimensions,
- S'auto-évaluer pour réguler, améliorer,

- Formaliser l'action pour la transférer.

2 – les compétences collectives

- Travailler en équipe,
- Faire interagir différents acteurs,
- Repérer les conditions de faisabilité d'une action,
- Maîtriser le contexte spatio-temporel de l'action,
- Susciter la coopération des acteurs.

3 – les compétences d'attitude

- Prendre des risques dans les limites du respect des règles,
- Affirmer des convictions, des valeurs,
- Etre réactif, ouvert, curieux,
- Accepter les situations d'adaptation ou de rupture,
- Etre apte à se décentrer.

La difficulté a consisté à différencier ce qui était vraiment spécifique à l'innovation. Il apparaît que la frontière est ressentie comme très mince entre les compétences professionnelles de l'enseignant et celles du praticien innovateur, mais elle existe.

Appropriation de compétences spécifiques à l'innovation ?

Il a été évoqué une possibilité d'élaborer un référentiel ou un répertoire des compétences lié à l'innovation, qui permettrait de définir des objectifs de formation en regard de ces compétences repérées.

S'il y a bien des compétences spécifiques à l'innovation, les systèmes de formation initiale et continue ont à les prendre en compte.

Comme les compétences ne s'acquièrent pas seulement dans la formation mais dans l'expérience professionnelle, les conditions d'appropriation des compétences liées à l'innovation passent par l'échange formel ou informel des pratiques innovantes (forums, compagnonnage...).

ATELIER 2

L'INNOVATION PEUT-ELLE SE DECRETER ?

Atelier sous la responsabilité de l'Académie de Nantes –

Animateur Guy Chabior

La problématique

L'innovation est reconnue et vécue comme une nécessité pour faire évoluer le système éducatif. La mise en place des différents plans de rénovation interroge aujourd'hui les relations entre l'innovation et le pilotage, tant leurs dynamiques respectives ont parfois du mal à s'articuler.

Cet atelier étudiera la place de l'innovation dans le pilotage du changement au regard de quelques exemples significatifs : nouveaux objectifs (développement des sciences, de la maîtrise des langages, éducation à la santé et à la citoyenneté), enseignements nouveaux (ECJS), interdisciplinarité, nouveau rapport à l'élève.

Le questionnement de départ

- Quelle place pour l'inventivité, les essais et donc parfois les erreurs dans l'introduction institutionnelle de dispositifs nouveaux : autoriser, s'autoriser, avec quelle prise de risque et quels outils ?
- Comment penser l'interaction entre pratiques innovantes et organisation d'établissement ?
- Innovation et décisions institutionnelles : qui et à quel niveau a légitimité pour décréter la mise en place ou signifier la fin d'une innovation ?
- Le temps de l'innovation, le temps de la rénovation pédagogique : l'innovation comme élément accélérateur de la rénovation, les innovateurs comme personnes-ressources dans l'accompagnement et la formation.

Modalités de travail

L'atelier s'est appuyé sur le témoignage de Madame Villemin, IEN chargée du dossier sciences, qui a décrit les différents dispositifs et processus, qui, autour de l'opération *La main à la pâte*, ont permis de repérer, analyser et diffuser des pratiques innovantes en sciences, dans la Loire Atlantique. Les échanges ont tourné autour de quelques grandes questions, alimentées ensuite par un deuxième témoignage de Madame Branger sur l'innovation en formation continue, à partir de l'exemple de l'accompagnement de la mise en place des PPCP. Au total beaucoup de questions auxquelles ont été apportées des réponses parfois contradictoires.

Synthèse des échanges

L'intérêt pour cette action sur l'enseignement des sciences, son succès est-il venu parce que c'était une action décrétée ou une volonté des enseignants de terrain de relancer l'enseignement des sciences ?

En fait, le choix du département comme département pilote pour *La main à la pâte* a permis de repérer des innovateurs qui, déjà, avaient des pratiques assez proches de celles mises en oeuvre dans l'action mais qui n'étaient pas connues. La mise en place de *La main à la pâte* a amené à un foisonnement de productions des enseignants qui a rencontré la volonté du nouvel inspecteur d'académie et celles des

IPR de physique et de sciences qui se sont impliqués dans le processus. Un pilotage a été mis en place avec des objectifs : faire faire des sciences à ceux qui n'en faisaient pas et faire évoluer l'enseignement des sciences. Il y a eu des constants allers et retours entre le terrain et l'institution. Et des enseignants qui n'innovaient pas au départ ont pu entrer dans l'innovation grâce aux interventions de six animateurs sciences, enseignant à mi-temps par ailleurs et innovateurs de la première génération, et qui sont intervenus dans les classes, dans la formation initiale, dans les circonscriptions, les conseils de cycle. En bref, l'innovation peut se décréter, s'il y a déjà des pratiques innovantes, qu'elle valorise, accompagne et diffuse. Cette officialisation permet de lever certains obstacles : le manque de matériel, le manque de compétences pour faire travailler les élèves en groupe par exemple. Il faut alors entendre les inquiétudes et les demandes des enseignants pour apporter des aides ciblées et leur donner du temps pour travailler entre eux, avec des innovateurs, pour analyser les pratiques. Dans le cas précis de l'innovation "sciences", les groupes mis en place par l'institution sont restés des lieux de liberté, de débats, de réflexion qui ont fait des propositions à l'institution.

Décréter une innovation ne conduit-il pas à la stériliser ?

Le risque est grand en effet que, en décontextualisant les actions de terrain pour n'en garder que ce qui est généralisable, les acteurs ne s'y reconnaissent plus et se sentent dépossédés. En décrétant une innovation, on élimine les tâtonnements, les interrogations, les errements et les erreurs qui sont le propre de l'innovation et aussi le sentiment d'être à la marge. La modification des programmes, de la demande ministérielle, par exemple, inscrit les nouvelles pratiques dans une rationalité, un cadre qui risque de figer la recherche. L'innovation devient la réforme, la rénovation et perd irrémédiablement sa spécificité.

Pour ne pas exclure du processus des initiateurs, on a pris garde dans cette expérience à reconnaître le travail effectué en le valorisant et en le diffusant, même si tous les travaux produits n'ont pu être retenus dans la phase de généralisation. Rien que le fait d'inscrire les pratiques dans les nouveaux programmes les limite de fait et coupe les ailes à la créativité. Mais de nouveaux innovateurs (ou les mêmes) vont à nouveau chercher comment améliorer les choses, comment les rendre plus efficaces et une nouvelle innovation va venir déstabiliser les nouvelles pratiques à peine inscrites dans le cadre institutionnel.

Peut-on vraiment espérer qu'en obligeant ou en incitant à un changement de pratiques, on amène à un réel changement sur les représentations de l'apprentissage ?

L'innovation naît quand un enseignant a évolué, quand quelque chose ou quelqu'un sur son parcours l'a amené à changer de point de vue sur ce que c'est qu'apprendre, sur le rôle de l'enseignant dans l'apprentissage, quand des conditions sont réunies pour qu'il puisse se risquer à modifier ses pratiques (il a rencontré des collègues avec qui il a envie de travailler). Un enseignant qui innove est un enseignant qui n'est pas satisfait de ce qu'il fait, de ce qu'il faisait, parce que quelque chose l'a convaincu qu'il doit et peut faire autrement pour améliorer tel ou tel aspect de son travail.

Or, quand on décrète un changement, quand on réforme, on impose de nouvelles pratiques, en espérant qu'elles remettront en cause les représentations en place. Est-ce un pari raisonnable ? Ne va-t-on pas toucher que la surface des choses, pour un temps donné parfois, sans rien changer au fond et sans atteindre une meilleure efficacité ? Les projets ne marchent-ils pas uniquement quand les acteurs se les sont appropriés. Une innovation n'est-elle pas avant tout une réponse apportée à une situation particulière par un individu ou un petit groupe particulier, qui y prend du plaisir ? Pourquoi la généraliser ? Ne serait-il pas plus efficace d'observer les innovateurs, de les valoriser, de les donner à voir sans chercher à diffuser des pratiques nécessairement locales ? D'autant qu'au lieu de voir dans les pratiques innovantes des modèles souples adaptables, le seul fait de faire connaître une action tend à la modéliser, à en faire un modèle unique, dévaluant du même coup d'autres pratiques innovantes, non reconnues ou pas connues du tout.

En conclusion, il a été souligné qu'il y a une contradiction dans les termes : l'innovation disparaît au moment même où il y a décret. On passe alors à une phase de réforme, de rénovation qui est une forme de reconnaissance, de valorisation des travaux des innovateurs mais qui change leur statut. Ces

enseignants peuvent devenir formateurs-accompagnateurs des nouvelles mesures, ils peuvent aussi quitter le réseau, souvent modeste, voire informel, dans lequel ils étaient, pour retrouver une sorte de liberté dans l'anonymat. Et, peut-on dire que les enseignants innovent parce qu'ils appliquent les mesures devenues obligatoires ?

ATELIER 3

L'INNOVATION : OBSTACLES ET ELEMENTS FACILITATEURS

Atelier sous la responsabilité de l'Académie de Rennes

La problématique

Innover dans ses pratiques, qu'elles soient pédagogiques, éducatives, administratives ou d'encadrement, est souvent affaire de pionniers convaincus qui acceptent de se risquer à travailler autrement. En parallèle, il faut considérer la masse de ceux pour qui changer est dérangeant ou dérisoire.

Innover pour contribuer à la réussite scolaire, c'est bien l'affaire de tous, y compris celle de l'institution qui peut bloquer, faciliter ou piloter les initiatives des acteurs.

Le questionnement de départ

- Quelles attitudes personnelles ou sociales dépasser ou encourager pour innover ?
- Quel est le rôle du management dans les freins ou les dynamiques de l'innovation ?
- Quel diagnostic porter sur les résistances et les opportunités à innover dans un contexte ?
- Quels dispositifs ou accompagnements choisir pour lever les préventions et développer les pratiques innovantes ?

Les axes forts du débat

• **Quels sont les acteurs de l'innovation ?**

- L'enseignant : en tant que chef d'orchestre, metteur en scène de l'action directe sur le terrain.
- Le chef : qui peut être le chef d'établissement, un enseignant, un acteur de la communauté éducative. Ce "chef" joue un rôle essentiel en amont de l'innovation, lors du stade de l'élaboration.
- L'institution : qui représente au-delà de l'établissement, l'autorité de tutelle qui soutiendra le projet.
- L'élève : par qui et pour qui vit l'action innovante.
- **Le premier obstacle** : "je suis de l'autre côté de la barrière".

Ces quatre acteurs jouent des rôles différents à des stades de l'action parfois distincts. L'innovation fonctionne alors comme un système où les éléments interagissent. Nous observons qu'un obstacle rencontré par un des acteurs peut être levé par un autre acteur. Une relation de communication et de confiance apparaît donc comme le prérequis indispensable à l'action innovante. Il s'agit donc de faire tomber les barrières virtuelles que certains placeraient entre l'homme de terrain et l'Administration.

• **La dynamique décisionnelle**

Afin de mieux percevoir cette dynamique décisionnelle qu'est l'innovation, nous avons tenté de détailler pour au moins deux des acteurs - le chef de projet et l'enseignant- quatre angles d'attaque :

- Rôles et axes de travail
- Questions
- Obstacles et impasses
- Décision et éléments facilitateurs.

Le chef de projet

1 - Il est le stratège qui réalise le suivi du projet disciplinaire (il délègue) et transdisciplinaire (il orchestre).

Son rôle est d'encourager et d'assumer ce qui se fait.

2 - Sa question principale est de savoir comment associer toute l'équipe de direction à l'innovation (intendance...).

3 - Il se heurte au problème du statut des enseignants, de la gestion des heures supplémentaires, de la réglementation de plus en plus contraignante, des temps partiels et des temps partagés qui freinent l'innovation.

4 - Il s'applique à

- * communiquer, faire savoir,
- * créer une culture d'établissement,
- * gérer les affects (peurs, stress),
- * aider les recherches de partenariats internes et externes (financement, formation),
- * accompagner sur la durée (ex : libérer des plages horaires),
- * équilibrer les rapports de forces entre novateurs, avec les autres, gérer les ressources humaines.

L'enseignant

Son rôle est d'élaborer, de mettre en œuvre en tant qu'agent ou acteur, d'identifier une "situation de crise", un besoin de changement qui sera le point de départ de l'innovation.

Il rencontre trois interrogations : quand s'arrête l'innovation ?, comment obtenir l'adhésion de tous (les peureux, les grincheux) et le faut-il ? comment engager de nouvelles formes de relation aux élèves ?

Il doit concilier réglementation et innovation, trouver un mode de gestion du temps de travail de l'innovation.

Il est meilleur pour lui d'innover modestement et progressivement, de savoir prendre de la distance voire d'entrevoir si l'innovation peut ou doit s'affranchir de son instigateur ?

ATELIER 4

QU'APPELLE-T-ON “ REUSSITE DES ELEVES ” POUR LES ACTEURS DE L'INNOVATION ?

Atelier sous la responsabilité de l'Académie de Toulouse

Synthèse de Jean-Pierre Barrué et de Michel Martinez

La problématique

La fonction de l'innovation n'est peut-être pas nécessairement liée à la réussite de l'élève. De fait, qu'entendent les acteurs de l'innovation par “réussite des élèves” ? Telle qu'elle est formulée, la question semble sous-entendre qu'on ne discute plus l'apparition conjointe des deux termes “innovation” et “réussite des élèves”. Il paraît donc clair que si le système permet et même encourage cette démarche, c'est dans le but unique de favoriser globalement la réussite scolaire.

Cependant la notion de réussite ne fait pas consensus : “la réussite scolaire” ne coïncide pas nécessairement avec la réussite sociale, que ce soit en termes d'épanouissement personnel ou de statut social. Savoir, savoir-être, savoir-faire : où situer la réussite et selon quels indicateurs ? l'école peut-elle exister selon des valeurs qui lui sont propres tout en prenant en compte la diversité à la fois des publics et des talents ?

Le questionnement de départ

- Les diverses représentations de la réussite des élèves et leurs incidences sur les pratiques pédagogiques .
- Réussite et appropriation par les élèves du sens des apprentissages.
- Innovation et insertion : comment et jusqu'où prendre en compte les pratiques sociales hors l'école ?
- Ecole républicaine et diversités : l'innovation permet-elle de concilier un projet politique d'éducation avec une nécessaire individualisation des parcours ?
- La réussite est-elle mesurable ? Et dans ce cas, quels en sont les indicateurs ?

Synthèse des débats

- **Les diverses représentations de la réussite des élèves et leurs incidences sur les pratiques pédagogiques**

La réussite ne se limite ni à la réussite scolaire ni à des données chiffrées ; son appréciation nécessite une transformation qualitative parfois difficilement quantifiable.

La réussite sous-tend l'accès au savoir-être, à l'envie d'être mais aussi aux méthodologies qui permettent l'accès à l'autonomie en devenant acteur de sa formation.

La réussite suppose un engagement personnel, une motivation, un projet personnel et le respect d'un rythme personnel .

Elle suppose la construction d'un " Rapport à l'Ecole " précurseur d'un " Rapport au Savoir " (savoirs scolaires, attitudes sociales et citoyennes ...etc).

- Réussite et appropriation par les élèves du sens des apprentissages.

Si l'élève doit être un citoyen réfléchi, un acteur de son apprentissage, manipulant les savoirs scolaires, la réussite individuelle n'intervient que lorsque l'élève comprend le sens des apprentissages.

Les conditions requises peuvent être identifiées ainsi :

- le sens est donné par le croisement des disciplines,
- le travail d'équipe induit une nécessaire mutualisation
 - * harmonisation entre les disciplines,
 - * terminologie commune,
 - * alignement des dispositifs.

- Le groupe classe ne semble pas favoriser l'activité individuelle adaptée à chacun ; la constitution de groupes de besoin permet une meilleure construction du sens.

- Innovation et insertion : comment et jusqu'où prendre en compte les pratiques sociales hors l'école ?

L'importation du système dual allemand est totalement écarté. Il est proposé une série d'importations relatives avant tout à des méthodes de travail nécessaires au monde du travail, et aux codes sociaux.

Ceci se décline en conditions nécessaires :

- Calquer les expériences sur le mode de réflexion et de travail dans les entreprises.
 - * création virtuelle d'entreprise en bac pro,
 - * travail avec des agents de médiation pour des jeunes en difficulté,
 - *parrainage d'un élève pour une mise en relation avec l'entreprise
 - * récits de vie présentés par un acteur social.
- Apprendre à mener le projet jusqu'à son terme et se confronter à des partenaires différents.
- Importer les valeurs citoyennes, mais aussi celles d'effort, de travail,.... etc.
- S'appuyer sur la vie de classe pour favoriser l'intervention d'agents de médiation , favoriser le lien avec les familles.

- Ecole républicaine et diversités : l'innovation permet-elle de concilier un projet politique d'éducation avec une nécessaire individualisation des parcours ?

Les expériences innovantes ne trouvent leur sens que par rapport au projet politique sous-tendu par l'école républicaine ; les apprentissages contribuent ainsi à l'accès à cette culture commune.

L'individualisation des parcours, nécessaire à la réussite de chacun, sensible à la prise en compte des dispositions personnelles, doit se construire sur des acquisitions en provenance des objets sociaux issus des champs de savoirs disciplinaires, des méthodologies spécifiques et partagées, des attitudes elles aussi spécifiques et partagées. L'individualisation n'est qu'une forme particularisée d'une culture commune minimale sur laquelle se greffe puis s'enracine et se développe une culture plus personnalisée.

Le parcours n'est pas synonyme de culture. Il en constitue un élément d'approche. Il semble donc indispensable de tenir les deux conditions :

- faire acquérir une culture minimale disciplinaire (programmes) qui constitue un socle de compréhension partagé par les individus,

- confronter les élèves à des innovations qui supposent les regards croisés des acteurs

 - * exemple de l'éducation artistique avec la rencontre réelle avec une oeuvre, son auteur,...

 - * quelques exemples issus des parcours diversifiés ou TPE .

- La réussite est-elle mesurable ? Et dans ce cas, quels en sont les indicateurs ?

Première idée-force

Il semble aisé de mesurer la réussite scolaire, mais beaucoup plus difficile de mesurer les réussites à l'école.

Les contrats de réussite en ZEP sont déjà des outils intermédiaires qui articulent réussite scolaire et les autres réussites.

Il est possible de mesurer le rapport de l'élève à l'école (absentéisme, maintien dans l'établissement, ...etc), le rapport au savoir académique, mais il est encore difficile de rendre compte des " sociabilités, des motivations, du sens, des attitudes "

Deuxième idée-force

La notion de réussite paraît réellement différente pour l'élève et pour l'enseignant. L'élève le formule en termes de "je suis capable de corriger, d'expliquer, d'envoyer un mél", l'enseignant donnant habituellement une appréciation sur le savoir. Au premier le "je sais faire", le second "l'élève sait que".

Troisième idée-force

Ainsi la question de la mesure suppose le choix d'un point de définition de la notion de réussite.

Quatrième idée-force

La réussite n'est que rarement sommative et l'on ne dispose que des évaluations intermédiaires.

Elle s'apprécie dans la durée, à travers des transformations lentes qui supposent peut-être la constitution de fiches de suivi de l'élève.

ATELIER 5

EVALUER L'INNOVATION ?

Atelier sous la responsabilité de l'Académie de Poitiers

La problématique

La rubrique formelle “évaluation” pose problème à de nombreux innovateurs. Pourtant, dans les récits d'équipes, les aspects innovants d'une action sont bien mis en valeur et certains outils d'évaluation sont construits et utilisés.

On peut donc faire l'hypothèse que l'évaluation d'une action innovante peut faire appel à des principes différents d'une méthodologie classique de projet.

On peut s'interroger sur :

- l'objet : acte d'enseignement autant qu'éducatif avec des effets propres à l'innovation
- le référent : des objectifs en décalage, à construire pour porter du changement à différents niveaux.

On peut rappeler le référent de G. Le Boterf dans son ouvrage *L'ingénierie des compétences* qui propose trois niveaux d'objectifs : les objectifs pédagogiques (les connaissances, les savoir-faire, les représentations), les objectifs de compétences (l'utilisation des acquis), les objectifs d'impact (ce que cela apporte).

Le questionnement de départ

- Que s'agit-il d'évaluer dans une innovation, résultats, processus, impact ?
- Qui souhaite évaluer l'innovation et pour quoi faire ?
- Quels sont les apports de l'évaluation qui peuvent inciter les équipes à s'engager davantage dans cette démarche ?
- Quel pilotage possible de l'évaluation ? ou la rigueur de l'évaluation-régulation asphyxie-t-elle la créativité de l'innovation ?

Le contexte de travail

Une trentaine d'inscriptions à cet atelier, beaucoup plus en deuxième vote : faut-il voir dans cette attitude la difficulté d'aborder de front la problématique de l'évaluation ou celle plus particulière de l'évaluation de l'innovation ?

Le tour de table montre que la majorité du public est composée par l'encadrement à plusieurs niveaux : inspecteurs, responsables de missions rectorales de pilotage, chefs d'établissements, mais aussi quelques professeurs engagés dans des actions ou des structures innovantes d'établissements et un

représentant de partenaire extérieur à l'Education nationale. Une composition du public qui jouera son rôle dans la façon d'aborder le sujet, avec des temps de parole déséquilibrés, séparant parfois radicalement les points de vue, aboutissant rarement au consensus, mais permettant des prises de repères vers une culture commune.

L'animateur invite les participants à réagir sur les différents points de la problématique, les quatre questions finales seront traitées sans formalisme, les interventions traitant parfois deux ou trois points d'affilée. Pour y voir plus clair, un regroupement thématique s'impose donc :

- l'obligation d'une telle évaluation,
- un retour sur un objet fuyant et des modalités complexes,
- les différentes fonctions de l'évaluation d'une innovation,
- la question du pilotage de l'évaluation

L'obligation d'une évaluation ?

La première intervention engage le débat sur le point d'interrogation placé à la fin de l'intitulé : faut-il évaluer l'innovation, se donner les moyens d'affronter le désordre, le tâtonnement présents dans l'innovation ?

Il ressort de la discussion que cette faisabilité est liée au temps - au moment du désir ou de l'expérimental - mais aussi à ses auteurs : évaluation à l'interne ou extérieure ? De quelle évaluation parle-t-on ? Un intervenant souligne la nécessité d'un dispositif pour "recentrer sur les objectifs, définir où l'on va car une grille d'évaluation sert à préciser..." La question préalable dans une évaluation externe est pour lui celle du destinataire, par exemple pour une généralisation ultérieure.

L'évaluation apparaît pour d'autres comme un acte continu sur l'expérimental, pour ne pas tenir compte uniquement des résultats, un tâtonnement de tous car "personne ne peut vraiment s'emparer de l'évaluation".

A la fin de ce premier échange, un consensus se fait jour sur la nécessité de l'évaluation de l'innovation : à l'interne, préoccupation continue ; à l'externe, une mise en place commune est souhaitée mais semble difficile à réaliser. Quel apport extérieur : celui d'un pair ? (accompagnement), d'un membre des corps d'inspection (avec quel partage de valeurs) ? Le regard extérieur apparaît important car sans cela il y a déficit d'articulation, de communication.

Un retour sur un objet fuyant et des modalités complexes

L'obligation d'évaluation amène l'atelier à un "glissement entre deux questions" sur l'objet évalué dans l'innovation : le processus vers l'élève ? ou le projet lui-même, les changements divers... ?

De quoi parle-t-on ? Que s'agit-il d'évaluer ? Par exemple, pour les Travaux Personnels Encadrés, on peut évaluer l'impact sur les élèves ou le processus entier dans l'établissement... Un intervenant souligne dans ce cas des dispositifs d'évaluation chiffrés qui ressemblent à des "usines à gaz". Plusieurs niveaux sont repérables dans un établissement, ils ne sont pas tous mesurables. Et pourtant, sans évaluation, c'est "le désordre sans aucun sens". Un participant met en garde contre les confusions possibles entre évaluation-mesure et évaluation-contrôle. Il s'agit de gérer la complexité, la globalité de "la plus-value apportée par l'innovation".

La question des modalités et des outils amène beaucoup de perplexité. Y'a-t-il affichage ou non des objectifs en ce qui concerne les TPE ? La formalisation par l'écrit est-elle le meilleur biais pour que l'évaluation soit bien faite et utilisée ? Les outils apparaissent à tous comme forcément contextualisés.

Comment formaliser, tenir compte de la description, de l'observation, doit-on rejeter le récit ? Est-ce que l'écrit traduit la valeur ajoutée pour l'élève, l'établissement ? Une question posée par l'animateur. " Est-il possible de concevoir dès le début une ingénierie, un système cadré pour un système changeant " amène deux apports par l'équipe d'animation : une entrée par objectifs différenciés selon G. Le Boterf, une autre entrée par les effets inédits d'après J.M. De Ketele (séminaire organisé par le bureau de valorisation de l'innovation). Un participant propose d'autres critères : par analogie avec la démarche-qualité, l'indice de satisfaction des bénéficiaires et des financeurs. Le regard de l'élève doit être pris en compte. Une inspectrice fait part de son état d'esprit : elle se sent déphasée par l'innovation dans tous ses états : classe, hors classe, rectorale ainsi que tous les types d'évaluation...

Aucun consensus, beaucoup de perplexité, de questions soulevées dans cet aspect du débat.

Les différentes fonctions de l'évaluation de l'innovation

Les différentes fonctions de l'évaluation ont été évoquées assez nettement au fil des débats en écho à la troisième question. Les apports de l'évaluation ne sont pas perçus que du seul point de vue des équipes mais de tous les acteurs. Une question liée au choix du moment : l'évaluation ne risque-t-elle pas de " couper court " à toute innovation ? Faut-il attendre qu'elle soit reconnue ? (par qui ?) L'évaluation servirait " de guide pour l'innovation ". La prise de risque existe, peut-on aller jusqu'au " risque d'échouer " ? A cela, la plupart des participants répondent que l'évaluation doit faire ressortir une valeur et non un échec. Il s'agit ensuite de " réguler, ajuster la marche ". L'auto-évaluation sert à l'appropriation d'une innovation même institutionnelle : c'est un lieu " naturel " pour le transfert. Il s'agit de voir si " ça marche ou si ça ne marche pas " et de trouver le moyen de le formaliser pour les autres.

L'évaluation même difficile fait partie de l'expérience à diffuser, à mutualiser : c'est un aspect de la valorisation. La diffusion doit être accompagnée " physiquement " pour bien jouer sur les représentations, par exemple montrer que les effets innovants ne sont pas toujours ceux qui sont attendus. Au delà des fonctions classiques de régulation, l'atelier reconnaît l'importance de la communication de l'évaluation en vue du transfert.

La question du pilotage de l'évaluation

Le dernier point est le pilotage de l'innovation qui n'a pas été abordé en tant que tel mais qui ressort dans la dynamique de positionnement des membres de l'atelier. Chacun a bien voulu examiner les différentes questions soulevées mais des enjeux de pouvoir se révèlent vite dans les paroles et les points de vue.

Il est intéressant de noter que les questions : qui évalue ? pour qui ? amènent un échange sur la légitimité de l'évaluation, " qui est souverain pour décider de cette légitimité ? " La typologie diversifiée des innovations ainsi que des représentations de l'évaluation amène à se poser la question d'une communauté de valeurs : on a l'impression qu'il est difficile d'associer la culture de l'innovation et celle de l'évaluation. Certaines phrases résonnent comme des conflits de valeurs : " le désordre produit-il l'innovation ? et comment piloter le désordre ? "

L'allusion à la démarche-qualité amène explicitement la comparaison entre établissement et entreprise. Face à cela, une personne se qualifie de " petit prof ", parle de déficit de communication, de tâtonnement. Chacun semble revendiquer le droit d'être acteur et auteur de l'évaluation.

Un accord se fait cependant sur deux questions qui ont traversé les débats :

- 1 – Comment peut-on créer une culture commune d'évaluation en innovation ? (ou/et l'évaluation de l'effet sur l'élève suffit-elle à l'évaluation de l'innovation ?)
- 2 – Comment aider concrètement à la construction d'outils d'évaluation adaptés à l'innovation ?

Une entrée possible pour construire des outils d'évaluation

Les trois niveaux d'objectifs d'après Le Boterf :

Objectifs pédagogiques

: les connaissances

le savoir faire

les représentations

Objectifs de compétences : l'utilisation de ces acquis

Objectifs d'impact : ce que cela apporte

EVALUER DIFFERENTS EFFETS SUR DIFFERENTES CATEGORIES

D'après une proposition de J.M. DE KETELE (Université de LOUVAIN)

| <i>Catégories</i> Effets Inédits dans le/les | ELEVES | ENSEIGNANTS | ETABLISSEM |
|--|--|--------------------|-------------------|
| PROCESSUS (stratégies) Démarches Actions mises en œuvre Regard sur l'action | EXEMPLES - Facilitations et motivation dues à la cohérence du discours des professeurs - Participation au montage de l'action - Satisfaction ou rejet d'où débats argumentés | | |
| RESULTATS - Le maintien ou l'amélioration - Décalage qualitatif | - Aspects cognitifs - Motivation - Résultats scolaires, comportementaux - Inédits dépassant la " norme scolaire " (sur l'image de soi, sur le rapport à son environnement, à l' adulte, aux savoirs...) | | |
| IMPACT (± Différé) | - Nouveau rapport aux apprentissages - Adaptabilité aux changements - Créativité... | | |

ATELIER 6

POUR QUELLES RAISONS S'IMPLIQUE-T-ON DANS UNE INNOVATION ?

Atelier sous la co-responsabilité des Académies de Nantes et de Toulouse

La problématique

L'innovation est une notion ambivalente, considérée comme marginale, voire subversive, tant par l'institution que par les acteurs, jusqu'à l'avènement de l'établissement scolaire comme entité autonome chargée d'élaborer et de mener à bien un projet propre.

L'innovation est aujourd'hui encouragée par l'institution. Pourquoi les acteurs s'impliquent-ils dans l'innovation, qu'il s'agisse de militants pédagogiques convaincus de sa nécessité ou d'enseignants placés dans des situations spécifiques et exigeantes ?

Le questionnement de départ

- La confrontation des réalités du terrain et des représentations du métier d'enseignant est-elle un des facteurs déclencheurs d'innovation ?
- L'innovation aujourd'hui : rupture ou intégration ?
- Les raisons à l'épreuve de la pratique : évolution des raisons anciennes, émergence de raisons nouvelles.
- Raisons et valeurs : enjeux éducatifs, relationnels, personnels.
- Innovation, isolement pédagogique et partage.
- L'innovation à l'épreuve du local.

Déroulement de la séance

- *Première heure* : Présentation de la problématique et objectifs de l'atelier, définition et recherche d'un consensus sur les termes de la problématique, débat sur les six questions posées.

- *Deuxième heure* : constitution de trois sous-groupes chargés d'affiner les éléments de réponse aux questions posées, de faire émerger des thèmes fédérateurs pour la table ronde, et de proposer une synthèse.

Organisation du débat

Définition des termes de la problématique. Le groupe fait consensus sur les termes suivants caractérisant l'innovation :

- ambivalente,
- marginale,
- subversive.

Discussion sur le terme " institution " :

L'institution est-elle différente des acteurs ? Les acteurs font-ils partie de l'institution ?

Qu'est ce que l'institution ? L'institution fait-elle blocage à l'innovation ?

Problème de la cohérence de l'institution : d'un côté l'institution favorise l'innovation, de l'autre l'institution freine l'innovation (pour des raisons de sécurité et de financement)

L'institution a-t-elle le droit de dire " innovons " ?

Les acteurs de l'innovation peuvent être des militants pédagogiques et des enseignants placés dans des situations spécifiques et exigeantes.

Synthèse des groupes

- La confrontation des réalités du terrain et des représentations du métier d'enseignant est-elle un des facteurs déclencheurs d'innovation ?

- L'innovation doit être un espace de liberté.
- La manière de vivre une innovation est différente d'une équipe à l'autre.
- Pour l'innovateur, l'implication dans l'innovation peut relever d'une question identitaire.
- L'innovation peut-elle être encouragée par l'institution ?
- L'innovation pose des problèmes de gestion à l'institution.

- Les raisons à l'épreuve de la pratique : évolution des raisons anciennes, émergence de raisons nouvelles.

- Les raisons d'innover évoluent au fur et à mesure que le processus d'innovation avance.
- Il y a un feed-back constant qui permet la correction des objectifs.
- Dans le temps, les raisons premières de l'innovation disparaissent et s'il n'y a pas ré-explicitation, on abandonne l'innovation.
- En LP, au-delà de la réussite scolaire, l'enjeu de l'évolution de la démarche pédagogique est la réussite sociale des élèves.

- Raisons et valeurs : enjeux éducatifs, relationnels, personnels

- Dans une action innovante, le schéma des valeurs est bousculé.
- Est-on prêt à entendre et recevoir ce que disent les élèves ?
- **Innovation, isolement pédagogique et partage.**
- L'innovation permet de rompre l'isolement pédagogique.
- L'innovation ne risque-t-elle pas d'aboutir au clanisme ?
- **L'innovation à l'épreuve du local.**
- L'innovation doit s'inscrire dans un cadre. Au niveau de l'établissement, elle doit s'inscrire dans le projet.
- Une action est innovante à un moment donné, dans un établissement précis, pour des acteurs spécifiques.
- La démarche d'innovation ne peut pas être transférée ailleurs, " en l'état ". Il y a nécessité d'un travail de ré-appropriation

ATELIER 7

ECHANGES ENTRE INNOVATEURS

Modalités, lieux, réseaux et stratégies.

Atelier sous la co-responsabilité des Académies de Bordeaux et de Limoges

La problématique

Dans d'Education Nationale, il n'est pas très répandu de parler de ses pratiques, de faire savoir aux autres et en particulier à l'institution que l'on a mis en place des pratiques qui peuvent se caractériser par leur caractère innovant.

Parler de ses pratiques c'est parler de son travail. L'enjeu à mettre son travail en mots c'est se rendre capable de transformer l'expérience en connaissance pour développer la compétence.

Le questionnement de départ

- **Quels sont les lieux où l'on parle de pratiques innovantes (dans l'établissement ? hors de l'établissement ?) et avec qui en parle-t-on (des collègues de sa discipline, en équipe pédagogique, avec les corps d'inspection) ?**
- **Parler ou écrire à propos d'une démarche innovante, quelles différences ?**
- **Intérêts et difficultés de la formalisation et du passage à l'écrit.**
- **Quels sont les types d'aide à apporter à l'écriture ?**
- **Quels peuvent être les supports d'échanges et de diffusion les plus adaptés ? Avec quels partenaires ?**

Synthèse de l'Académie de Bordeaux

Echanger

- **Avec qui ?**
- les collègues dans l'établissement
- des collègues au sein de mouvements pédagogiques
- les IPR

- des formateurs

- En quels lieux parler d'actions innovantes ?

- Lieux institutionnels

Dans l'établissement

Conseils de professeurs

Conseils de classe

Moments dégagés pour la réflexion pédagogique

Hors de l'établissement

Dans les réseaux, les bassins.

L'académie de Bordeaux est découpée géographiquement en Zones d'Animation Pédagogique.

Chaque zone a deux animateurs, un IA IPR et un Chef d'établissement.

Les animations disciplinaires avec les IPR, transdisciplinaires avec les animateurs de la zone ou bien transversales sur thème (orientation, santé...) avec les partenaires, sont des lieux d'échanges.

Dans les stages d'équipes en établissement ou de formation individuelle

Dans les colloques ou séminaires académiques.

- Lieux non institutionnels

Entre pairs, dans les salles de professeurs

Dans des rencontres, le plus souvent à l'initiative des enseignants, sur le mode du volontariat

Au sein de mouvements pédagogiques.

Importance de la pertinence du choix du lieu : nécessaire adéquation entre le lieu et l'angle par lequel on aborde l'action.

Ecrire / Formaliser

Les équipes qui ont été retenues comme innovantes sont la plupart du temps contractualisées et ont la charge d'écrire :

- un descriptif de leur projet ;

- un bilan, un écrit intermédiaire ;

- une monographie finale.

De nombreuses académies ont mis en place un accompagnement à la formalisation et des moyens horaires sont donnés pour ce temps d'écriture.

| Ecrire sur ses pratiques : | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • c'est prendre de la distance ; • c'est approfondir ; • c'est corriger s'il y a lieu. | C'est de l'analyse de pratique. | <ul style="list-style-type: none"> • Cela nécessite : <ul style="list-style-type: none"> -accompagnement ; - formation ; - quelques fois travail en collaboration avec la recherche. |
| Cela demande du temps, ce qui est un problème. | | |

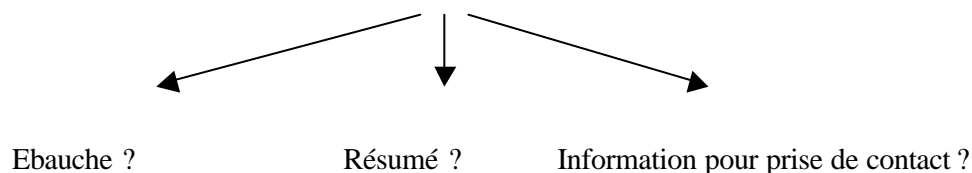
Types d'écrits / Types de support

- Ecrits.

On a tendance à privilégier l'extraordinaire, alors qu'il ne prend de sens que relié à l'ordinaire.

Problème de la fidélité (et de l'intérêt) du récit par rapport au déroulement de l'action (difficultés, obstacles, méthodes...).

Difficultés à élaborer des fiches qui donnent une idée aussi juste que possible de l'action :



| Supports | Remarques |
|--|---|
| Internet / intranet / sites académiques Serveurs des CRDP | - ces sites sont encore très peu consultés ; - la forme des écrits ne convient pas toujours à ce type de support (textes de type narratif, denses, faits pour être lus sur support papier). |
| CDRom | CDRom envoyés et aucun retour. |
| Dossiers / Revues pédagogiques | |
| Journaux académiques | |

*Remarque :

quels que soient la forme et le support les " auteurs " font remarquer **le manque de retour.**

Ils ne savent pas qui a lu, ce qu'on en pense. L'objectif d'établir un échange n'est pas atteint.

Pour quoi veut-on dire / échanger ?

| Quel est le retour attendu par les “ innovateurs ” ? | |
|---|---|
| Retour - des collègues, des corps d’inspection - de l’institution - des parents | Le retour se fait cependant plus couramment quand il s’agit de revues pédagogiques, de mouvements pédagogiques. |
| Désir de sortir de l’isolement Désir d’avancer dans ses pratiques avec le concours des autres Peut-être aussi désir (ou plaisir) d’être reconnu | La nécessité de retour est ici évidente |

CONCLUSION

Les échanges sont essentiels dans le développement des innovations pour

- faire connaître, donner envie aux autres ;
- être confronté à l’avis des autres, prendre de la distance, aller plus loin.

| | |
|---|--|
| Cela suppose : - de sortir de la clandestinité - de s’exposer - de s’inscrire dans un réseau d’échanges - d’acquérir des compétences (analyse de pratique, formalisation) - l’intérêt et le soutien des corps d’inspection dont la validation est indispensable - l’intérêt, le soutien de l’institution. | Comment protéger ceux qui disent / écrivent ? Difficultés à recenser tous les réseaux Accompagnement et / ou formation. Soutien par des moyens financiers dans certaines académies. |
| Tout cela suppose du temps | Sur quels temps les innovateurs peuvent-ils se donner les moyens pour innover et pour faire savoir ? |

Questions à la table ronde

└ Pour quoi échanger ?

- Comment l'institution peut-elle aider les enseignants à innover et à échanger sur leurs pratiques ?
- Avec quels temps ?
- En quels lieux ?
- Avec quels moyens ?

Synthèse de l'académie de Limoges

1- Etat des lieux

Une réflexion a été conduite sur le thème des échanges en se plaçant du point de vue des enseignants : ont-ils envie d'échanger ? Dans quel cadre ? Au contraire, y a-t-il des réticences ?

- A partir de l'exemple d'un échange sur l'innovation impliquant sept établissements sur le thème de la citoyenneté, les enseignants (collège – lycée – L.P.) ont eu des ordres de mission pour se réunir, des échanges par E-mail et téléphone, un inconvénient : tout le monde n'a pas de messagerie. Cependant, le groupe bénéficie de l'aide d'une équipe de recherche et de réflexion de l'IUFM.
- Cette équipe doit proposer des formations. Est-ce que la formation est le seul mode de diffusion d'une pratique innovante ?
- D'autres exemples montrent que l'action innovante, inscrite dans le projet d'établissement peut bénéficier de réseaux d'échanges existants (exemple d'un projet en ZEP où existe un réseau d'information).

Il existe un besoin réel d'échanges : "On aimerait savoir ce que font les autres ...". De plus, il est admis que l'institution qui donne les moyens puisse repérer les actions innovantes, le suivi est aussi indispensable.

- Besoin, chez les acteurs innovants, d'un "dialogue avec quelqu'un" – Sans parler de "reconnaissance" on s'aperçoit que le symbole de l'indemnité est fort : "il faudrait plus d'"HSE".

“ On ne sait pas ce qui se fait ailleurs ” : tous souhaitent un regard extérieur pour comparer, sortir de l'établissement. Il y a un besoin de se situer par rapport à d'autres expériences.

2 – Les difficultés

Nos innovations et le système

Qu'est ce qu'innover ? C'est tenter de résoudre un problème par le biais d'une ou de plusieurs actions innovantes, c'est aussi tenter de changer quelque chose dans le système.

- Si quelqu'un innove, l'entourage "veut savoir", pour transmettre, il faut écrire. Il est bon d'être soutenu, stimulé, d'où le rôle essentiel du chef d'établissement qui doit être incitateur, facilitateur.
- Besoin d'une formation à l'innovation ? Cette formation ne peut pas se faire, il est évident qu'on se forme par les échanges.

La nature des échanges

Les ZEP de toute évidence sont innovantes au quotidien, car, sans innovations, elles s'étiolent et sombrent dans la dépression, au propre et au figuré. Suggestions sur des aménagements d'emplois du temps, constitution d'équipes pour accueillir des élèves exclus de cours à tour de rôle... Ici le statut de l'échange, c'est l'urgence.

Intérêt du médiateur extérieur qui est l'élément facilitateur de l'échange qui va observer et faire une synthèse.

Il y a des freins : refus des réunions, réticence à "écrire".

L'acte d'écriture : l'écriture oblige à formaliser une démarche de façon rigoureuse, certains pensent qu'elle est moins intéressante pour le lecteur mais la valeur de l'écrit l'emporte : l'écrit est fondamental. Il a été constaté dans les projets écrits d'actions innovantes une certaine autocensure, les écrits sont trop lisses, on les souhaiterait plus authentiques. Il y a une représentation de l'écrit, du style à adopter, référence aux écrits officiels qui bloquent l'expression.

L'institution demande aux gens d'écrire pour que d'autres acteurs puissent utiliser des actions qui ont fait leurs preuves. Est-ce le meilleur mode de diffusion ?

Le choix des innovations :

Il est difficile de gérer le quotidien, et de prendre de la distance en écrivant. Un compte-rendu c'est une étape intermédiaire, il faut vaincre certaines conceptions, se mettre à la place de l'autre qui ne sait pas. Suit un temps de maturation qui se fait avec d'autres. L'écrit transféré sur Internet doit être travaillé. Les savoir faire éditoriaux devraient soutenir les productions pour les rendre communicables.

Il y a aussi un choix du support : édition en ligne ou édition papier. Peut-on communiquer son expérience par d'autres modes, l'audiovisuel ou le cédérom par exemple ? Montrer plutôt qu'écrire.

3 – Aides et solutions

- des échanges plus formalisés :

Mettre en relation les enseignants travaillant sur le même thème.

Identifier mieux les correspondants, les interlocuteurs dans les établissements. Des contacts plus fréquents sont souhaités.

Utiliser les bassins pour des échanges de proximité où les pratiques innovantes seraient intégrées.

- on ne peut pas enclencher un projet sans trace écrite. Cette trace sert déjà à élaborer une évaluation.

- multiplier les supports d'information

- CD ROM ? Oui mais il faut apprendre à lire l'image

- Internet (Cet outil nouveau doit être utilisé, mais à bon escient) : Forum pour les questions urgentes.

- Sites des établissements

- Site Académique : un espace "innovations" existe

- Site du Ministère : un espace "innovations" se met en place

- Publications (il y en a au CNDP...)

- Revues.

En conclusion : les équipes innovantes sont nombreuses, elles doivent être confortées, stimulées, aidées, mises en relation ; les réticences et l'isolement doivent être peu à peu vaincus. Si on est innovant il faut que ça se sache.

Atelier 8

QUELLES RECONNAISSANCES POUR LES INNOVATEURS ?

Atelier sous la responsabilité de l'Académie de Nantes

La problématique

Les acteurs du système éducatif, quels qu'ils soient, évoquent de manière récurrente un certain "manque de reconnaissance". Il existe, malgré tout, des champs de reconnaissance : reconnaissance symbolique, reconnaissance institutionnelle, reconnaissance promotionnelle, reconnaissance intellectuelle...

Existe-t-il des formes de reconnaissances particulières pour les innovateurs qui se sentent parfois dépossédés de leur création après sa diffusion ?

N'y aurait-il pas contradiction entre innovation et reconnaissance ? A quand le statut d'innovateur ?

Le questionnement de départ

- Quelles sont les formes actuelles de reconnaissance pour les innovateurs ? Qui reconnaît ? Comment reconnaît-on ?
- Quel type de reconnaissances pour quels types d'innovations : institutionnelles, accompagnées, spontanées, expérimentales ?
- Reconnaissance individuelle, reconnaissance d'équipe, reconnaissance d'établissement, reconnaissance de réseaux d'établissements ...
- A qui profite la reconnaissance de l'innovation ?
- Quelles formes de reconnaissances restent à inventer ?

Synthèse des débats

Pour lancer la réflexion, l'animateur, M. Ravaz fait l'hypothèse que la présence des membres du groupe atteste d'une forme de reconnaissance. Il propose donc que chacun examine son mode de désignation selon cet angle et le relate dans cette perspective. Il fait aussi un rappel sémantique de ce terme qui peut être entendu comme un processus d'identification mutuelle, d'acceptation d'une valeur, mais aussi de gratitude ou de distinction voire de légitimation sans oublier l'idée de récompense.

L'idée de départ est celle d'une cooptation à partir des cellules "innovation" des rectorats. Un tour de table fait apparaître quelques nuances :

- Dans l'académie de Rennes, les inscriptions se sont faites sur sollicitation et ont donné lieu à des actes de candidatures. La décision finale a été prise au plan académique. À Bordeaux, il n'y a pas eu de candidature mais un repérage lors de la présentation d'actions au séminaire inter-académique sur le colège devant Madame la Ministre Ségolène Royal.

- Le lycée expérimental de Saint-Nazaire souligne un hiatus entre son existence administrative et la reconnaissance institutionnelle de ses champs de recherche et de pratiques
- Pour Toulouse : la reconnaissance s'est faite en amont comme accompagnateurs du dispositif " Inno-Valo "

Une première difficulté se trouve mise en valeur : celle qui consiste à faire une distinction entre reconnaissance des innovateurs et reconnaissance des innovations. A ce titre, se marque une diversité de stratégies entre des politiques académiques qui ont misé sur un dispositif et celles qui ont fait reposer leur choix sur des distinctions faites par les IA -IPR. Autre élément, un délégué du GFEN montre que sa présence, entre autres, constitue une reconnaissance des mouvements d'éducation. Un autre membre fait état de son repérage à partir d'une université d'été.

A ce stade de l'échange, plusieurs constats peuvent être faits. Des "gens" sont repérés plus que des innovations ; reconnaissance et prise de risque individuel sont donc vécues conjointement d'autant que le mode de désignation ne passe pas souvent par le lien institutionnel classique et hiérarchique. On pointe alors ce qui dans la pratique peut constituer un paradoxe : des projets innovants ont besoin d'être reconnus par la hiérarchie pour pouvoir perdurer et évoluer, ce type de reconnaissance passe souvent par l'écriture. Certains voient dans ce type de médiation une perte de temps qui serait un frein à l'innovation ainsi qu'une tentative de récupération . Pour d'autres ce serait une occasion de mise à distance et de réflexion. Nombreux sont ceux qui voient, dans ce processus de l'écriture, se mettre à jour une reconnaissance symbolique.

Autre angle abordé, celui des formes de reconnaissance. Pour beaucoup, il n'apparaît pas important qu'elle se joue par des moyens au sens purement financier mais le don de temps apparaît comme primordial ; la véritable reconnaissance serait celle de l'enseignant-chercheur; cela constituerait une reconnaissance intellectuelle qui permettrait de garder une forme de sérénité dans le "désordre" nécessairement engendré par l'innovation.

On voit bien ici se dessiner un enjeu majeur : si l'on s'engage dans cette idée que la professionnalité de l'enseignant comporte une part d'invention, l'institution se trouve confrontée à la définition de nouvelles formes de pilotage à même d'exploiter ces marges.

Cela passe sans doute par un travail plus fin de l'évaluation de l'innovation, pivot de la reconnaissance,. mais là encore d'autres questions surgissent : comment articuler la part du collectif et de l'individuel ? En évaluant ne risque-t-on pas de réduire le nouveau à du connu ? ce type de fonctionnement ne remet-il pas en cause le fonctionnement de l'institution ? Comment le fonctionnement hiérarchique habituel peut-il intégrer l'idée selon laquelle chaque acteur pense ?

En fait, l'ensemble de la réflexion se résume en quelques interrogations :

- Comment une institution établie peut-elle reconnaître du "nouveau" ?
- Quels peuvent être les modes d'évaluation de l'innovation ? Qui ? Comment ?
- Si la professionnalité de l'enseignant comporte une marge d'innovation, comment l'institution va-t-elle piloter ses marges ?

Toutefois, un consensus se dégage sur le fait que toute évaluation doit sans cesse être mesurée par rapport à sa finalité : l'amélioration du processus de formation des jeunes, sinon le risque de dérive peut être grand.

QUESTIONS A L'INNOVATION

MISE EN DEBAT DES PROCESSUS EMERGENTS DANS L'INNOVATION

Table ronde animée par Antoine SPIRE, journaliste-écrivain. Répondent aux questions du journaliste :

Jacky BEILLEROT, professeur en Sciences de l'Education, Université Paris X

Françoise CROS, professeur des Universités en Sciences de l'Education, responsable de la mission " Innovation et recherche " à l'INRP

Patrick BOUMARD, professeur en Sciences de l'Education, Université Rennes 2

Christine LADRET

Comme nous vous l'avions annoncé hier soir, nous allons reprendre nos travaux en regardant ensemble un vidéogramme réalisé par les soins de Françoise LEDUC. Ce vidéogramme, que nous pourrions intituler "Paroles d'élèves, Mémoire d'innovations, Images de prof", est un montage qui donne à voir de s pratiques de classe commentées a posteriori par les élèves.

Vous verrez successivement une mise en activité expérimentale dans le cadre de "La main à la pâte" analysée deux ans après. Vous y verrez des élèves qui se seront transformés au cours de ces deux années entre un CM2 et une cinquième, et vous aurez parfois du mal à les reconnaître.

Vous verrez ensuite un travail de l'oral en cours d'anglais donné par des professeurs qui ont marqué des élèves. Vous serez d'ailleurs peut-être un peu surpris à ce moment-là. Vous verrez ensuite l'intérêt pour les élèves des projets interdisciplinaires et pour terminer l'intérêt de la co-animation en lycée professionnel pour une discipline professionnelle. Merci.

(Passage vidéogramme)

Nous enchaînerons ensuite par une table ronde qui conclura.

Cette table ronde sera animée par Antoine SPIRE, journaliste et écrivain. Vous trouverez dans "Le Monde" d'hier un article qui est consacré à son dernier livre qui vient de sortir "De l'indignation à l'inquiétude".

Antoine SPIRE

Bonjour à tous. Tout d'abord, je vous présente Patrick BOUMARD, professeur de Sciences de l'Éducation à Rennes II. Il est l'auteur d'un certain nombre de livres. Son dernier livre, *Les pédagogies autogestionnaires* chez Yvan DAVY, a été publié en 1995. Il a consacré un livre à Célestin FREINET aux PUF, et un livre sur l'école *Les jeunes et la déviance*, également publié aux PUF ; ce dernier est en vente à la sortie.

Avec nous Françoise CROS, professeur de Sciences de l'Éducation à l'INRP, elle est l'auteur d'un certain nombre de livres, *Dynamique du changement en éducation et formation*, chez De Boeck, et d'un livre qui est consacré à l'innovation à l'école, qui a été publié aux Presses Universitaires de France en 1993.

J'ai lu d'elle un texte "assez" intéressant - je lui adresserai mes critiques tout à l'heure - publié par le ministère de l'Éducation Nationale de la recherche *L'innovation, levier de changement*. C'est un texte assez récent, j'y reviendrai parce qu'elle aborde certaines questions qui n'ont pas été abordées dans les ateliers et qui sont un peu différentes de la problématique qui était la vôtre hier après-midi, et il y a quelques notions supplémentaires.

Le troisième larron est Jacky BEILLEROT, professeur à Paris X, Nanterre, en Sciences de l'Éducation aussi. Vous voyez que je n'ai que des chercheurs en Sciences d'éducation, c'est peut-être une erreur mais cela ne fait rien. Il est l'auteur de *L'éducation en débats : la fin des certitudes* chez L'Harmattan. Je dis que c'est une erreur parce qu'il y a peut-être une homogénéité des formations et des types d'interventions qui va nous poser problème tout à l'heure. Heureusement, vous êtes là, cela va nous permettre de diversifier un peu les origines.

Jacky BEILLEROT a travaillé, en fait, dans une perspective à la fois de socio-psychanalyse, disons un peu dans la trace des travaux de Gérard MENDEL, il appartient au Conseil National de l'Innovation, ce nouveau serpent de mer. Il a donc travaillé sur le rapport aux savoirs, rapport au savoir psy, et rapport au savoir sociologique.

Comme ils viennent d'arriver, ils ne sont pas du tout au courant et ainsi cela ils vont s'initier un peu comme vous, encore que vous soyez initiés parce que c'est le fruit de vos travaux que je vais vous présenter d'une certaine façon. J'avais préparé cette table ronde en quatre points et j'ai un peu changé en écoutant les rapporteurs hier après-midi.

- Pourquoi innover ?
- Innovation et institution,
- Équipe pédagogique et innovation,
- Évaluation.

Dans les quatre cas, je vais dans un premier temps interroger les experts qui sont à côté de moi, vous les entendrez sur le sujet de façon extrêmement brève. Ils donneront quelques-unes de leurs idées sur la question et dans chaque cas, ensuite, on aura une discussion tous ensemble sur chacun des quatre points.

Pourquoi innover ?

Il y a des choses qui ont été dites ici qui m'intéressent bien et qui tournent autour de la question de la reconnaissance de l'enseignant, tout ce qui tourne autour de la considération pour l'enseignant, tout ce qui tourne autour de s'assumer totalement comme innovant ; l'homme ou la femme qui s'assume totalement comme innovant, au fond, il est reconnu comme tel.

Sans doute aussi quelque chose de très important qui apparaît dans ce petit film, et que j'ai trouvé très peu présent dans les comptes-rendus d'atelier, sans doute parce que c'est implicite, mais il est assez étonnant que dans les discours sur les transformations et l'amélioration de la relation pédagogique on parle très peu du rôle des élèves.

C'est extraordinaire, j'ai assisté à une heure et quart de mise en commun hier avec les responsables des ateliers, le fait qu'il y ait des élèves auxquels on s'adresse n'est quasiment jamais venu. Je suis extérieur à votre milieu et je me suis dit que c'est sans doute que les sciences de l'éducation - d'où ma remarque par rapport aux trois chercheurs - font qu'on travaille sur... et petit à petit, comme on travaille sur..., on est bien évidemment au service de l'élève mais on oublie complètement d'en parler. On ne s'interroge plus explicitement sur les effets de ce que l'on fait sur les élèves.

C'est une question qui me paraît très importante sur la question du pourquoi, est-ce qu'on garde présent ce qui se passe chez les élèves ?

Quelque chose a été dit hier, qui m'a bien intéressé, c'est la question du plaisir. Pourquoi, parce qu'innover cela donne du plaisir à l'enseignant, cela donne du plaisir aux élèves. Il suffisait d'écouter les jeunes qu'on a entendus dans ce petit film, même un type qui fait le poirier dans une salle de classe, évidemment c'est assez original, et je comprends que cela donne du plaisir. Je ne sais pas si cela donne du plaisir à celui qui fait le poirier, je l'espère pour lui, mais en tout cas ça donne du plaisir à ceux qui le regardent.

Alors là, peut-être faut-il avoir en tête le souci finalement de l'innovation qui est d'améliorer le rapport pédagogique et faire des élèves - excusez cette banalité - des acteurs de leur propre enseignement. Si ce n'est pas cela l'objet de l'innovation, moi je ne vois pas bien...

Bien sûr, des questions ont été posées qui sont complètement formelles : est-ce que l'innovation c'est répondre à une demande institutionnelle ?

On verra cela tout à l'heure. C'est une question qui est vide de sens pour moi en tout cas. Peut-être que pour certains cela répond à une demande institutionnelle mais, plus sérieusement, je crois que c'est justement ce rapport, ce plaisir, ce rapport entre l'enseignant et l'enseigné qui se transforme avec un objectif fondamental qui est l'amélioration de la relation pédagogique et donc l'acquisition de contenus et de savoirs dans de meilleures conditions.

Êtes-vous d'accord Mesdames et Messieurs les spécialistes ?

Françoise CROS

Effectivement, j'aurai trois remarques par rapport à cela. Quand vous évoquiez pourquoi on innove, je me suis toujours posée la question : pourquoi un professeur qui a des élèves identiques à un autre professeur va innover et un autre n'innovera pas ?

Que s'est-il passé ? Il y a là une transformation personnelle aussi, une transformation du regard que l'on peut avoir par rapport à sa profession et par rapport aux élèves. Il y a quelque chose qui se passe dans le regard et dans la représentation qu'on a des élèves. Je ne crois pas que cela soit forcément le contexte. On dit quelquefois que les élèves ont tellement changé que les professeurs ne peuvent plus continuer à faire comme ils faisaient avant. Je connais des professeurs qui continuent à faire comme ils faisaient avant, alors que les élèves ont changé. Il faut effectivement qu'il y ait une démarche psychologique, une démarche dans la représentation que l'on peut avoir du métier.

Le deuxième point dont je parlerai, plutôt du côté du chercheur parce que ce sont des recherches que l'on mène sur l'innovation à l'INRP. Nous n'avons pas prouvé encore que les innovations permettent aux élèves d'apprendre plus de connaissances, d'avoir un niveau cognitif supérieur. En revanche, ce que nous avons apporté, peut-être que c'est là une des dimensions essentielles, c'est qu'il y a beaucoup

plus de compétences en matière de responsabilité pour les élèves, en matière d'autonomie, en matière de socialisation.

Antoine SPIRE

Je vais vous interrompre une seconde. On n'a pas prouvé qu'ils apprennent plus, mais qu'est ce que c'est que ce plus ?

Je voudrais essayer de comprendre, on n'a pas prouvé qu'ils apprennent plus de contenu, mais comme dans votre premier point vous avez dit "transformation du regard", j'imagine qu'il y a quelque chose qui s'est passé et qu'il y a un plus ailleurs.

Vous n'avez pas prouvé qu'il y a plus de contenu mais il y a peut-être un plus ailleurs.

Françoise CROS

C'est ce que j'étais en train de dire, le plus est au niveau de la responsabilité. Je répète, donc le plus est au niveau effectivement de la responsabilité, de la socialisation des jeunes, des relations sociales entre eux, du rapport entre les professeurs et les élèves et entre les élèves eux-mêmes. On s'est aperçu, dans les études que nous avons faites sur ce que sont devenus les élèves qui ont vécu des situations pédagogiques innovantes, qu'au niveau du lycée ce sont des délégués-élèves, qu'ils prennent des responsabilités, sont responsables du journal du lycée, etc.

On voit bien là qu'il y a un plus mais qu'il n'est pas sur la même dimension que ce qu'on aurait pu attendre dans l'école traditionnelle, c'est-à-dire celle où l'on acquiert des savoirs.

Le troisième point, c'est qu'effectivement les innovateurs et, en toute bonne guerre, je trouve cela tout à fait légitime, utilisent "l'institution" pour une reconnaissance sociale. Je connais des innovateurs qui ne savent même pas qu'ils innoveront, il y a des innovateurs inconnus. Il y a là un jeu - on le verra lors de la deuxième question - de la part des innovations entre l'institution et les innovateurs.

Je ne suis pas sûre que le drainage des innovateurs de manière officielle soit forcément la représentation des innovations les plus originales.

Patrick BOUMARD

Pourquoi innover ? Qu'est-ce qu'on entend exactement par innover ?

J'ai l'impression que ce mot est employé, comme une évidence et, en fait, selon le contenu, selon ce que l'on met dedans, on ne va pas faire les mêmes choses. Je ne veux pas faire une analyse sémantique mais il me semble qu'il y a au moins deux axes qui seraient, d'un côté, innover dans la perspective d'inventer et, de l'autre côté, innover dans la perspective de changer.

Il me semble qu'il y aurait, d'une part, une démarche qui serait plutôt une démarche de réparation de situations qui sont censées être analysées ou vécues comme insatisfaisantes. Dans cette perspective-là, l'innovateur est plutôt le "pompier" de l'école, alors que de l'autre côté, sur le même mot, on met une pratique à mon avis très différente, qui est une pratique d'invention centrée non pas donc sur la logique

de la réparation mais plus sur la logique de plaisir, c'est-à-dire éduquer c'est aussi se faire plaisir. Donc, là, on a plus une perspective de pionnier qu'une perspective de pompier.

Donc sur le pourquoi, je me poserai un peu cette question : qu'y a-t-il derrière l'idée d'amélioration ?

D'un côté, il y a une innovation de protestation et, de l'autre côté, plus une innovation de projet éducatif.

Antoine SPIRE

Je suis désolé de rompre le suspense par rapport à ce qu'est l'innovation. Je dis suspense parce que Françoise CROS à la fin de son article dit : "Il ne faut jamais commencer par définir l'innovation au départ" et vlan, on démarre comme cela ! Vous êtes un très mauvais élève BOUMARD, mauvaise note.

Françoise CROS explique très bien - je trouve cela assez intéressant, cela vient vraiment à la fin de ses analyses - que c'est une action finalisée, l'innovation, une mise en intrigue. Cela paraît un petit peu compliqué mais quand on a en tête le travail de RICOEUR sur le récit, il est assez intéressant, provisoirement, si vous le voulez bien, bien que ce ne soit pas à la fin mais au début que j'avance cela, de prendre cette définition, c'est-à-dire une action finalisée.

Du point de vue de la finalisation, je retiendrai le mot "plus". Pour l'instant, je laisse la question ouverte sur "plus" de savoir ou "pas plus" de savoir malgré ce qu'a dit Françoise CROS ; en tout cas plus, puisqu'elle a dit "plus" en matière de formation humaine, etc. Donc, action finalisée, mise en intrigue avec un récit, avec quelque chose qui se passe et se déroule, et qui est organisé comme un récit. Au moment où RICOEUR faisait *Temps et récits*, au temps béni - il a beaucoup dévié depuis - il insistait beaucoup sur l'importance de ce récit dans notre formation à tous, c'est-à-dire comment une intrigue, un récit, au fond, est un élément de développement existentiel pour chacun d'entre nous.

Je pensais que cette citation était bien utile.

Comment reviendriez-vous sur le pourquoi Jacky BEILLEROT ?

Jacky BEILLEROT

J'y reviendrai de la façon suivante, je ne suis pas sûr qu'il faille innover. Je crois que l'innovation est une prise de position politique. Si c'est une prise de position politique, on peut parfaitement comprendre qu'un certain nombre de personnes ne soit pas d'accord avec l'innovation quelle qu'elle soit.

Se mettre dans un processus d'innovation, c'est nécessairement affirmer que les dispositifs, les pratiques, les mentalités ordinaires et traditionnelles ne conviennent plus ou ne suffisent plus pour résoudre les problèmes qui se posent. Nous savons très bien qu'à propos de l'éducation et de l'école, il y a un certain nombre de personnes qui s'expriment beaucoup partout, qui pensent que ce qu'il faut ce n'est pas innover mais restaurer la tradition, les anciennes façons de faire.

Donc, on ne peut pas à mon sens penser et réfléchir à l'innovation sans d'abord poser la question : en quoi les traditions ne suffisent plus, en quoi certaines traditions devraient être sauvées mais lesquelles, et en conséquence de quoi l'innovation quelle qu'elle soit dans un système comme le nôtre ne peut provoquer - ce n'est pas dans cette salle que cela se remarquera - que des conflits sur lesquels nous reviendrons à la table ronde, et des conflits qui sont des conflits politiques.

L'innovation par définition structurelle, est une démarche que j'aurais envie de qualifier de possibiliste, c'est l'affirmation individuelle et collective qu'il y a quelque chose à faire, qu'il est possible de faire quelque chose et que donc nous avons plus ou moins prise sur une réalité. Nous savons aussi que toute une série de personnes, d'idéologies, sont beaucoup plus fatalistes. Il y a dans l'innovation quelque chose qui est de l'ordre de l'activité, peut-être même jusqu'à l'activisme, sur quoi on peut essayer de réfléchir.

Les remarques qui ont été faites par mes collègues tout à l'heure, on les reverra dans le quatrième point d'Antoine SPIRE à travers l'évaluation.

Antoine SPIRE

Vous avez la parole, que pensez-vous de ce qui a été avancé jusqu'à présent ?

Avez-vous d'autres éléments à donner en réponse à ce pourquoi ?

Un intervenant dans la salle

Madame CROS, vous disiez tout à l'heure que les élèves qui participaient à des innovations apprenaient autant mais avez-vous vérifié qu'ils n'apprenaient pas moins ?

Auquel cas, il me semble que le bénéfice de l'innovation est dans l'un des buts de l'école qui est celui des apprentissages sociaux, comme vous le disiez tout à l'heure, c'est-à-dire davantage d'autonomie, davantage de responsabilités.

La méthode traditionnelle qui met l'accent uniquement sur l'acquisition des savoirs et des contenus ne conduit pas à ces apprentissages sociaux, on le sait très bien, auquel cas l'innovation est tout bénéfique pour l'école.

Françoise CROS

Nous en avons apporté la preuve. Nous l'avons fait à deux reprises. La première fois, il y a très longtemps, mais le corps enseignant est très long à écouter les résultats des recherches et lit très peu les travaux de recherches. C'était à l'occasion des collèges expérimentaux de Louis LEGRAND où nous avons montré que les élèves dans les collèges expérimentaux n'avaient absolument rien perdu alors qu'ils avaient une heure de moins en mathématique - on pourrait d'ailleurs faire le parallèle avec les parcours pédagogiques diversifiés en collège - et en français, et qu'ils avaient autant de connaissances que les autres.

Par ailleurs, ils avaient des habilités, des comportements sociaux plus coopératifs, plus collégiaux. Le problème, on y reviendra dans la quatrième question, celle de l'évaluation, c'est qu'il est difficile d'apporter la preuve de cela et nous avons construit des outils pour montrer au Ministre que nous pouvions évaluer ces comportements sociaux.

Nous avons été très peu écoutés. Mais, il est vrai que là, les innovateurs, d'une façon générale, ne regardent plus l'élève en tant qu'élève mais regardent l'adolescent qui rentre dans le collège. C'est là, je pense, toute la perspective. Comme le disait Jacky BEILLEROT, c'est aussi un problème politique, effectivement, de mission de l'école. Parce que certains de nos collègues disent que c'est aux éducateurs, aux travailleurs sociaux, de prendre en charge ces comportements sociaux.

Joël FABIOUS

Je reviens aussi sur le plus, pas plus de savoir, mais vous avez montré qu'au niveau du savoir-être il y avait eu une évolution considérable, je me poserais la question en terme d'adaptation.

J'essaye de m'en expliquer : il me semble que des enfants qui subissent l'éducation traditionnelle sont sclérosés quant à leurs capacités d'adaptation, c'est-à-dire qu'ils sont très vite déstabilisés lorsque le cours est totalement différent. Des enfants qui vivent des méthodes dites actives, qui sont donc au centre des apprentissages, ont une capacité d'adaptation qui est supérieure à mon sens.

Maintenant, si l'on reste sur le simple terrain des contenus et des savoirs, peut-être que ce n'est pas vérifiable mais, lorsqu'on propose de multiples entrées, on peut peut-être se rendre compte en terme d'évaluation qu'il y a là un plus qui est apporté.

Antoine SPIRE

Si vous le permettez, Françoise CROS, parce que c'est vous qui avez été un petit peu au centre de cette question, est-ce que finalement cela ne contribue pas à “ apprendre à apprendre ” ? Je voudrais savoir si, ce que vous mesurez du point de vue du résultat en matière d'imprégnation des connaissances, c'est instantané ou bien si c'est dans les mois qui suivent et si, en fait, vous ne passez pas à côté de quelque chose qui est très important, qui est l'apprentissage de la nécessité d'apprendre et en conséquence comme si le processus d'innovation avait pour objectif d'avoir une autre attitude par rapport au savoir.

Ce que vient de dire Monsieur, c'est finalement une autre manière d'être, une autre attitude par rapport au savoir. Cela peut féconder la compréhension de contenus dans un temps infiniment plus long que celui que le chercheur prendra en compte ?

Françoise CROS

Je vais vous donner un exemple, je vais être très concrète, pour montrer qu'il y a de cela, il y a de l'“ apprendre à apprendre ”.

Quand on donne un problème de mathématiques aux élèves, en général on leur donne toutes les données, rien que les données, pour résoudre le problème de mathématique. Dans nos épreuves, nous avons imaginé des éléments parasites d'information. Par exemple, ma grand-mère va acheter 3 kilos de pommes de terre à 5 francs, et puis elle rencontre Madame Tartempion qui a 70 ans, et puis elle s'arrête au 19 de la rue, etc. : des données parasites. On voit que les enfants qui vivaient ces expérimentations et ces innovations étaient tout à fait capables de faire la différence entre des données parasites et des données qui sont pertinentes pour résoudre le problème.

Des enfants qui sont habitués à une école "traditionnelle" - encore faudrait-il définir cela - eux, prenaient toutes les données, ils mélangeaient, ils mettaient plus ou moins, ils essayaient de trouver quelque chose. Il y a bien là effectivement un rapport au savoir qui est très différent, qui est effectivement un rapport critique, une mise à distance de certaines connaissances et aussi une construction de nouvelles connaissances parce que ces innovations se faisaient en équipe, donc en inter-disciplinarité, dans une mobilité des savoirs.

Vous avez tout à fait raison, c'est plutôt une gestion des savoirs, un rapport au savoir qui est très différent.

Un intervenant dans la salle

Qui bénéficie des innovations, est-ce plutôt les élèves en difficultés ou est-ce plutôt des élèves qui déjà réussissent ?

On s'est aperçu parfois qu'au niveau des méthodes nouvelles, cela profitait plutôt à des élèves qui déjà réussissaient.

Jacky BEILLEROT

Nous sommes contraints, d'une part, de distinguer entre ce que l'on croit et ce que l'on peut prouver et, d'autre part, quoi qu'on en pense, quand on travaille dans le système éducatif et scolaire, c'est sur les apprentissages que nous sommes jugés d'abord et avant tout, même si on récuse cela, bien avant le problème de l'évolution du comportement des élèves.

Il faudrait seulement rappeler trois choses qui complètent ce que disait Françoise CROS.

Les grandes enquêtes qui ont été faites, il y a 5 ou 6 ans, sur les remédiations cognitives, aussi bien auprès des élèves qu'auprès des formations d'adultes ont toutes été dans un sens négatives, c'est-à-dire qu'on ne peut pas prouver ou à la limite on prouve le contraire, une amélioration des apprentissages, de la part des apprenants, des élèves ou des adultes.

Les grandes enquêtes relatives à la grande innovation des ZEP ne sont pas extrêmement favorables aux résultats des élèves. J'ai conduit quant à moi trois ou quatre études de dispositifs scolaires or, malgré la multiplication et la mise en oeuvre des procédures d'évaluation, on a beaucoup de mal à prouver les avantages en terme d'apprentissage de la part des élèves.

Ceci dit, on a trouvé des résultats. Je réponds par là même à la question de quelqu'un. Probablement, toutes proportions gardées, un quart des élèves serait bénéficiaire des dispositifs en question, c'est déjà beaucoup. On ne peut pas considérer qu'un quart d'élèves bénéficiaires, c'est un échec, mais il faut vraiment être prudent là-dessus.

La preuve en est qu'il y a longtemps que les Américains se sont aperçus que les grands programmes de transformation sociale et pédagogique n'avaient pas les résultats escomptés. Ceci au point qu'ils ont inventé une chose qui devrait nous faire réfléchir, c'est de se demander si un programme d'innovations n'est pas nuisible.

La première question qu'ils se posent quand ils étudient les innovations, c'est : ce programme d'innovations n'a-t-il pas nuit aux personnes concernées ? Cela prouve quand même que l'on est loin de l'assurance des résultats.

Annette GONIN-BOLO

Ce qui me gêne un peu dans la discussion, c'est que l'on parle d'innovations comme quelque chose d'uniforme. Or, je crois que tous les différents effets que vous pouvez évoquer et dont on peut parler sont liés à la nature même des innovations. C'est là-dessus qu'il faudrait s'interroger : quelles innovations ? quelle nature ? quel processus ?

A ce moment-là, on pourrait peut-être dire que telle innovation, effectivement, va améliorer les comportements des élèves, d'autres, telles que celles que Jacky BEILLEROT évoque sur les ZEP. Quels étaient ces types d'innovation qui n'ont pas produit les effets escomptés ? Là, on est dans une globalisation qui nuit à la compréhension.

Antoine SPIRE

Le pendule ministériel pose problème. On va y revenir sur l'institution, mais il fût un temps où quand on parlait de l'innovation, on la mettait en récits. Là, j'ai lu les documents ministériels parlant de l'innovation, c'est normal, on applique, on est dans l'institution, c'est : "pas trop d'histoires, pas trop de récits, on veut faire des choses sérieuses, on veut prendre de la distance par rapport au récit".

Si bien que je me suis trouvé hier en face de gens qui allaient dans les ateliers, où il n'y a eu aucun récit de pratiques d'innovations. C'était bien sûr un compte-rendu mais c'était extrêmement intéressant. Je pense que c'est le pendule, on a pendant un temps insisté sur les petites histoires, et maintenant, il faut ranger les petites histoires : "on parle de choses sérieuses", on parle d'abstrait. Finalement, comme on n'a plus de lien avec la pratique et le terrain, alors on risque de décoller.

(Applaudissements).

Patrick BOUMARD

Je comprends ces applaudissements. Je participais aussi hier au soir à la réunion sur le compte-rendu des ateliers, je ne fais pas tout à fait la même analyse. Ce n'est pas forcément lié à une mise de côté de l'innovation, des pratiques, mais c'est lié globalement à tout dispositif de ce genre-là où l'on parle de récits de pratiques, on synthétise. On présente nos cinq questions, après on nous en demande deux, et l'on va synthétiser les deux, etc.

Ce n'est pas pour introduire du désaccord avec Monsieur SPIRE, mais je ne suis pas sûr que ce soit une mise à l'écart de l'innovation en tant que telle mais plutôt le dispositif général de la réunion de ces deux jours.

Je voulais revenir sur la première question, sur l'idée que la méthode traditionnelle ne conduit pas à des apprentissages sociaux, puis il y a eu quelques autres questions assez convergentes qui supposent toutes que ces apprentissages sociaux soient nécessaires à acquérir. Je pense que c'est le problème qui vient d'être soulevé tout à l'heure, sur quelle innovation, pour qui et pourquoi ?

Le présupposé général des démarches d'innovation est de dire qu'il faut changer les choses pour les améliorer, mais qu'est-ce qui ne va pas en fin de compte ?

Est-ce qu'on s'est posé la question de ce qui ne va pas s'il faut améliorer les choses ? Si l'on creuse un petit peu, on retrouve le débat sur l'hétérogénéité des élèves d'il y a une quinzaine d'années. L'innovation apparaît comme une démarche de réparation, de remédiation.

J'ai entendu hier au soir quelque chose dans cette réunion qui ne m'a pas du tout surpris mais bien intéressé. Il semblerait que les rares lycées à ne pas avoir de projet d'établissement, se trouvent être des établissements de centre ville. Cela est intéressant, il faudrait se poser cette question : comment se fait-il qu'il y ait besoin d'innovation partout sauf dans les lycées d'élite ?

Innovation et institution

Antoine SPIRE

Ce qui vient d'être dit par Monsieur BOUMARD pose le problème du rapport à l'institution, c'est-à-dire comment l'institution traite de l'innovation ou propose l'innovation. Est-ce qu'elle la propose finalement également à tous ?

Avez-vous l'impression que l'institution est prescriptive pour tous en matière d'innovation ?

Il me semble que de toute façon il y a une contradiction à laquelle tout le monde est tout à fait sensible entre prescription par l'institution et innovation. Si l'on innove, c'est bien que l'on ne fait pas quelque chose qui est exactement dans la ligne, c'est forcément faire quelque chose qui va surprendre l'institution et qui risque d'être en porte-à-faux avec ce qu'elle a prévu.

C'est-à-dire que l'institution ne se rend peut-être pas compte des dégâts possibles de son mot d'ordre "innover". La meilleure preuve, c'est quand elle arrête les innovations. Quand l'institution arrête des processus d'innovation de manière autoritaire, cela arrive encore très fréquemment, on voit bien que l'institution peut être surprise par le processus même de l'innovation et qu'il y a une contradiction entre l'innovation et sa prise en charge par l'institution.

Ceci d'autant plus que pour innover, j'ai l'impression qu'il faut quand même parfois des moyens supplémentaires. L'institution n'aime pas du tout que l'on pose cette question des moyens qui est désagréable et insupportable car, à ce moment-là, il faut formaliser l'innovation et quand on formalise l'innovation, est-ce qu'on maintient le processus d'innovation ?

Est-ce qu'il faut la formaliser ou la préparer de manière à ce que cela convienne au langage de l'institution ?

De ce point de vue, moi qui viens de l'extérieur, je suis très surpris par le langage qui met à distance la pratique et empêche la vie de terrain de venir. Le langage est un filtre. Hier, j'ai utilisé le mot "masque" mais on m'a dit que c'était trop fort. J'ai quand même l'impression que le langage empêche que la vie remonte. C'est normal, c'est la fonction même d'une institution d'essayer d'empêcher tout ce qui est marginal de devenir central, puisqu'elle a des projets sur le centre qui ne sont pas ceux de la marge.

En fait, il y a derrière - j'aimerais que Jacky BEILLEROT développe cette question - une décision politique. En fait, en matière d'innovation, il a dit que l'innovation est politique.

J'irai un peu plus loin, il y a une décision politique de l'institution et qu'elle n'est pas forcément ce qui reflète et prend en compte la pratique de ceux qui innovent. Cette décision politique, de deux choses l'une, ou l'on est dans la perspective de cette décision politique ou on ne l'est pas. C'est pour cela que l'institution arrête ou pousse un certain nombre d'innovations dans certains cas.

Je voudrais parler de l'échange sur l'innovation, ce que l'on est en train de faire, par exemple. C'est tout à fait une pratique institutionnelle que d'avoir, à un moment donné, favorisé l'échange de cas : "raconte-moi ton histoire d'innovation" et maintenant de dire qu'on ne raconte plus d'histoire de cas et on prend de la distance.

Cela est un processus institutionnel qui forcément altère y compris l'échange des innovations.

La dernière question que je voudrais essayer de poser, c'est ce qu'attendent les chefs, les inspecteurs, les chefs d'établissement, en matière d'innovation. Forcément, ils ont une attente subjective, une idée de l'innovation puisque le processus institutionnel passe par la subjectivité d'un chef d'établissement ou de l'inspecteur et ils veulent que cela soit à peu près aux normes.

Comment celui qui innove, concrètement, sur le terrain, dans sa classe, quelque chose de précis, fait-il en face de l'image subjective qu'a ce chef d'établissement, cet inspecteur pour qui l'innovation, c'est cela, point final ?

Il y a quand même forcément un certain nombre de gens qui coordonnent et qui ont ce point de vue : "l'innovation, c'est cela, écrase-toi, ce que tu fais, ce n'est pas de l'innovation".

Là, il y a quelque chose qu'il faudrait prendre en compte et essayer de cerner.

Il serait bien Jacky BEILLEROT que vous nous disiez ce que vous pensez de ce problème.

Jacky BEILLEROT

Dès lors que l'on réfléchit à cette question des innovations dans le système scolaire éducatif, on est obligé pour répondre y compris aux questions politiques de prendre en considération les contradictions dans lesquelles nous vivons.

L'une des premières contradictions me semble être la suivante, ceux qui décrètent de l'innovation ne sont pas ceux qui la font. Les administrations centrales de nos ministères sont parfaitement capables d'avoir des plans d'innovation pour les autres mais pas pour elles.

Il n'y a rien de plus traditionnel aujourd'hui qu'un fonctionnement de ministère. Il n'y a rien de plus hiérarchique que la façon dont les ordres politiques, administratifs, se transmettent dans la centrale. On ne peut pas faire comme si cela n'existait pas et que si l'on descend de système hiérarchique, on voit bien que c'est au bout du compte les praticiens qui sont éventuellement sommés d'innover dans des structures qui, elles, innoveront peu. Je ne vais pas développer, tout le monde le comprend bien mais ce n'est pas sans effet sur le moral des uns et des autres.

La seconde chose, cela ressort un peu de ce que disait Antoine SPIRE, nous sommes face à une dichotomie très exagérée entre deux représentations de l'innovation. Une innovation qui est le résultat de fabrication d'innovations, que la fabrication soit faite par des cabinets, des entreprises, des administrations, des groupes de professeurs, cela n'a pas d'importance, ce sont des fabrications, des produits finis ou semi finis face à une autre mentalité, une autre représentation où l'innovation est un processus de création. Il est donc évident que l'on ne pilote pas, que l'on ne manage pas de la même façon un processus de création et un produit que l'on doit faire entrer dans le système.

La troisième chose, pour aller très vite, nous sommes confrontés - je dis nous car selon la place de chacun cela ne change pas beaucoup - à un véritable déchirement - on le voit bien déjà au Conseil national de l'innovation - d'un côté, ce Conseil a été fait et c'est très bien pour soutenir les équipes locales qui se lancent dans des innovations et, en même temps, les uns et les autres nous devons toujours aller davantage vers une objectivation de compréhension et d'analyse de ce qui se passe.

A la fois, il faut soutenir toutes les initiatives et, en même temps, on dit que l'on ne peut pas soutenir tout. C'est un peu ce qui était évoqué tout à l'heure. Comment on négocie et qui négocie ces choses les uns avec les autres, ce n'est pas évident.

La quatrième remarque par rapport à cela, il faudrait qu'on ait un peu d'échanges sur un problème compliqué mais important qui est la diffusion des innovations, du transfert de l'innovation qui, à mon avis, est une vieille lune et à peu près inintéressante aujourd'hui, l'innovation ne s'applique pas plus que les sciences ne s'appliquent à la réalité. Il faudrait plutôt essayer de réfléchir en termes d'échanges et essayer de comprendre quelle est la finalité de ces échanges : pourquoi on échange des innovations, pourquoi les innovateurs échangent entre eux, jusqu'au jour où peut-être des innovateurs échangent avec des non-innovateurs et là, on aurait beaucoup gagné.

Patrick BOUMARD

Sur l'histoire de l'innovation comme prise de position politique, la question de décréter ou pas l'innovation, il est vrai que l'on peut dire que d'une certaine façon l'institution n'a pas décrété l'innovation et qu'il y aurait une contradiction dans les termes entre l'innovation et le fait de décréter.

Quand même, je pense que la confusion que l'on pourrait relever si l'on met en cause cette histoire de décréter l'innovation, ce serait une confusion non pas de l'institution aux praticiens mais plutôt une

confusion du politique aux professionnels. C'est-à-dire que décréter l'innovation, c'est produire une injonction d'ordre politique qui s'adresse à des gens qui sont des professionnels de l'éducation.

Je verrais plus la coupure là, parce que si l'on met la coupure sur l'impossibilité, la contradiction dans les termes, de l'institution en sens de l'institué, la chose installée en face des praticiens, on risque de déboucher soit sur des positions de consensus démagogique, c'est-à-dire l'administration, ils sont tous méchants, ils nous empêchent de travailler, soit sur des professions de foi d'impuissance qui, finalement, reviennent au même ; c'est-à-dire que l'innovation serait quelque chose de l'ordre de l'idéologie, de la personnalité des uns et des autres et qu'il n'aurait rien à en faire.

Il me semble qu'il faut sortir de cela et qu'en réalité le clivage ne serait pas entre quelques innovateurs un peu illuminés, qui restent enfermés sur eux-mêmes et, de l'autre côté, une espèce de développement organisé, centralisé de l'innovation qui en ce sens perdrait sa fonction d'innovation.

Ce sur quoi il faudrait réfléchir, ce serait peut-être sur ce qui vient d'être dit à la fin : est-ce qu'on peut piloter un processus ?

Est-ce qu'on peut faire l'opposition entre manager des projets au niveau central et puis, comme le disait Jacky BEILLEROT, piloter un processus, c'est-à-dire animer, développer, etc. ?

Est-ce que cela est possible, qu'est-ce que cela met en cause comme conception de l'innovation ?

Les gens qui innovent, à mon avis, ils inventent. Dès lors qu'on se met à les piloter, à organiser tout cela, n'y a-t-il pas une dynamique essentielle à la notion de l'innovation qui casserait ?

Françoise CROS

Par rapport à cette question d'innovation et d'institution, je voudrais dire trois choses.

1°) Arrêtons de faire deux clans, le clan de l'institution et le clan des innovateurs. Nous sommes nous-mêmes producteurs de l'institution, nous-mêmes nous jouons un rôle dedans. Il ne faut pas montrer la grosse méchante institution qui empêche l'innovation d'avancer, ce n'est pas vrai, cela ne se passe pas.

Lorsque nous avons travaillé avec des sociologues des organisations, nous avons coutume de donner une définition - nous en avons trois cents - qui permettait de voir avec justesse ce rapport à l'institution. Nous disions que l'innovation est le changement de règles par celui qui n'en a pas la maîtrise, c'est-à-dire que vous changez dans votre classe des structures ou des programmes alors que ce n'est pas vous qui en avez totalement la maîtrise mais qu'il faut que vous construisiez cela à l'intérieur de l'établissement.

Cela veut dire que cette institution, il faut la travailler. Je rencontre des innovateurs qui jouent de stratégies avec l'institution. C'est haine - amour : "je t'aime moi non plus". Il y a une espèce d'attraction.

2°) Depuis 1960, c'est la première fois que dans les textes officiels apparaît le mot "innovation en éducation", avant c'était : expérimentation, école nouvelle, moderne, etc. On se rend compte que le Ministère a toujours été gêné. A la fois, c'est la patate chaude et, en même temps, c'est drôlement intéressant.

D'ailleurs, on repère des comportements des gens responsables qui ont la maîtrise des règles. Cela bouge d'ailleurs, ce n'est pas en termes de personnes mais en termes de mouvements sociaux. On s'aperçoit qu'il y a eu quatre événements, quatre moments.

Il y a eu un premier moment qui a été de dire, nous sommes les porteurs de ces règles, les innovateurs nous proposent une société alternative dont nous ne voulons pas, c'est une lutte politique. D'ailleurs,

on le voyait bien, les mouvements pédagogiques étaient très actifs à l'époque. D'un côté, il y a ceux qui veulent ce type de société : "Nous, nous sommes garants de cet autre type de société donc on va ignorer les innovateurs, et même faire plus, on va les rejeter". C'était donc des marginaux.

Il y a eu une deuxième période avec l'arrivée d'Alain SAVARY, on s'est intéressé aux innovateurs, il y a eu des experts, des rapports, SOUBRE, PROST, DE PERETTI, LEGRAND, etc., où l'on s'est rendu compte que les responsables s'intéressaient aux innovateurs. Pas tous, je suis d'accord, mais ils s'intéressaient aux innovateurs, ils disaient : "Travaillez en équipe, faites du travail autonome, travaillez en interdisciplinarité, etc.". Il y avait bien une proposition de la part de ceux qui ont la maîtrise des règles d'un certain nombre de choses. Cela ne veut pas dire que les enseignants s'en emparaient, quelques-uns s'en emparaient mais il y avait bien là, de la part de l'institution, une démarche innovatrice qui ne venait pas forcément du corps enseignant.

3°) Voyant ce qui se passait, on s'est aperçu de plus en plus que le public élève changeait, la société change et que finalement, peut-être que cette créativité, ce processus d'invention qu'est l'innovation cela fait peut-être partie des compétences habituelles d'un enseignant. C'est-à-dire que l'innovation n'est plus innovation marginalisée mais qu'elle relève de compétences professionnelles des enseignants.

A l'heure actuelle, je ne sais pas avec le CNIRS car je n'en fais pas partie, je me rends compte localement ce qui se passe, l'innovation devient un outil extraordinaire de pilotage du système éducatif. Là, on en vient au mode de désignation des innovateurs. Je vous disais tout à l'heure qu'il y a des innovateurs qui ne savent même pas qu'ils innoveront. C'est bien un affichage social. C'est parce que l'inspecteur X a repéré que Monsieur ou Madame Y faisait des choses intéressantes qu'il dit qu'ils sont des innovateurs. Il y a tout un jeu social de l'innovation, des stratégies, des dons et des contre-dons :

- *"Je te montre mon innovation, mais tu me donnes de l'argent, des heures, etc.*

- *Oui, mais il faut que tu écrives sur ton innovation.*

- *Oui, mais qu'est-ce que cela me rapportera.*

- *etc."*

Je n'ai pas encore terminé ce type de travail mais, sur certaines académies, j'ai essayé de voir comment étaient désignés les innovateurs. Là vous avez une cartographie extrêmement intéressante du management de la politique académique, on s'appuie sur les innovateurs pour faire bouger les choses.

François MELLOTT (Nantes)

Je suis professeur de français, au collège de Mulsanne dont le principal est Madame PIERRELEE. Je suis un peu en désaccord avec ce qui vient d'être dit sur le plan local et à une plus grande échelle.

S'il y a des innovateurs qui s'ignorent, je ne crois pas que ce soit les plus nombreux, je pense que ce sont plutôt les innovateurs qui sont ignorés volontairement par l'institution.

Pendant que se déroule ce séminaire qui coûte du temps, de la mobilisation, de l'argent, le projet de collège pionnier de Madame PIERRELEE est en train de s'engluer dans des contradictions locales, dans des rivalités. Je me demande si l'on n'est pas en train d'ignorer volontairement une innovation, si ce n'est pas l'institution qui est responsable de cela.

Antoine SPIRE

Nous allons prendre d'autres points de vue et nous répondrons à cette question car c'est important.

Edouard ROSSELET, IA-IPR Etablissement et Vie scolaire, Chargé de la coordination du programme d'innovations (Toulouse)

Que la décision d'encourager l'innovation soit une décision politique, certes, mais c'est une décision politique qui me paraît secondaire par rapport à une décision politique première qui est une politique de déconcentration et de décentralisation.

L'innovation et la nécessité d'entrer en projet est inscrite dans le fait que l'établissement est désormais un établissement autonome qui doit se doter d'un projet. La question qui me semble être posée quand on traite de l'innovation, ce n'est pas simplement la démarche psychologique d'un acteur qui décide d'innover, c'est cette nécessité finalement pour un établissement d'avoir un projet original. J'aimerais que l'on éclaircisse un peu cette notion de projet et d'innovation. Est-ce que faire un projet, ce n'est pas déjà innover ?

C'est aussi toute la question des rapports entre le centre et la périphérie, on a parlé hier de Walo HUTMACHER qui a travaillé cette question. Cela pose la question du pilotage. Inspecter, aujourd'hui, ce n'est pas simplement, du fait du statut de l'établissement et des enseignants reconnus comme acteurs autonomes, faire un contrôle de conformité. Ce n'est pas cadrer mais encadrer. Il y a aussi cette notion à travailler.

La question n'est pas seulement celle du souci de tel ou tel enseignant d'entrer en innovation, c'est la question de l'adaptation d'une communauté scolaire dans un établissement pour répondre à des questions, des défis qui lui sont posés et pour lesquels les réponses traditionnelles ne sont plus adaptées.

Un intervenant

Je me pose la question de la généralisation des innovations. On a dit hier qu'une innovation n'est intéressante que si elle déclenche quelque chose de général, de social. Or, c'est le rôle de l'institution justement de transformer ce qui est une initiative isolée en quelque chose qui est général.

On arrive devant un paradoxe que si une innovation paraît positive, elle sera généralisée et, du coup, elle entrera dans le quotidien, le banal. Dès l'instant où elle est un progrès, faut-il à son tour la remettre en cause et changer ?

D'où la question : le changement en lui-même est-il forcément une bonne chose ?

Cela m'a fait réfléchir quand Monsieur BEILLEROT a parlé de ceux qui disent qu'il faut restaurer la tradition. Cela m'a fait penser à des articles que nous avons tous lus, et qui disent qu'il faut revenir aux valeurs humanistes, etc., Jules Ferry et l'Ecole de la République. Fondamentalement, cela pose le problème du changement. On veut changer mais on veut changer pour améliorer. Si l'on dit pour améliorer, cela veut dire que l'on a des valeurs, des objectifs. Est-ce qu'on fait effectivement progresser l'enseignement ?

Pour rester dans le sujet de l'institution, j'ai vécu en tant que jeune professeur la réforme des mathématiques modernes. Je m'y suis jeté avec enthousiasme et j'avais le sentiment d'être innovateur et que mes élèves allaient gagner en autonomie, sur bien des plans qui ne sont pas seulement des plans de contenus mais aussi de qualité humaine. Cette innovation a été initiée et accompagnée par

l'institution, avec de gros moyens, avec une formation des enseignants et il s'est avéré que cela a été un fiasco, d'où la question : quel critère pour dire qu'une innovation est une amélioration ?

Dire que c'est une amélioration, cela suppose d'avoir des valeurs, or, les valeurs, on en a, c'est effectivement développer chez nos élèves des qualités de citoyens, des qualités humaines, d'autonomie, etc. Mais la société a d'autres attentes par rapport à l'école qui est, par exemple, de sélectionner les élites, de séparer ceux qui seront des exécutants et ceux qui seront des dirigeants. C'est-à-dire que ce n'est pas forcément les objectifs dont nous parlons ici qui sont les objectifs réels de l'école, il y a ce qu'on dit et la réalité.

Un intervenant

On pourrait peut-être donner un autre sens au mot pilotage de l'innovation non pas dans la théorie de la commande mais plutôt dans la théorie de l'étayage. Ce qui me préoccupe, c'est plutôt la mortalité infantile des innovateurs et des innovations. La question est posée comme ceci, je l'ai posée hier mais les chercheurs n'ont pas répondu : pensez-vous que la situation locale de développement de l'innovation est suffisante pour assurer son étayage ?

Faut-il donner à l'Observatoire de l'innovation un rôle qui est un rôle de mémoire de ce que l'on sait sur la recherche sur l'enseignement ?

Par exemple, ici, combien d'entre nous connaisse les protocoles de Bouvieux de Saint-Quentin auxquels faisait référence Madame CROS tout à l'heure. Il est important de savoir ce qui s'est passé pour ne pas réinventer l'eau chaude.

Si ce n'est pas l'Observatoire qui conduit cette mémoire du travail collectif, faut-il confier cette fois-ci à des partenaires institutionnels que pourraient être des instituts de recherche, des conduites impliquées, collaboratives, qui permettraient aux équipes non seulement de faire, d'éprouver le faire et de comprendre le faire ?

Antoine SPIRE

Je vois quatre questions.

Premièrement, tout ce qui tourne autour de l'innovation ne s'applique pas, c'est ce qu'à dit Monsieur BEILLEROT. Je crois que beaucoup d'entre vous sont conscients qu'effectivement il est très difficile d'appliquer l'innovation, ou en tout cas, ne la vide-t-on pas de son sens ?

Hier soir quelqu'un insistait sur le fait que l'innovation est toujours locale et spatiale et, en même temps, temporelle. Elle correspond au fond à une conjoncture particulière. Le transfert de l'innovation n'est jamais un transfert. Cela peut donner des indications, cela peut donner des pistes, cela peut faire réfléchir mais cela ne fait pas l'économie du travail sur l'innovation dans le cas concret qui est forcément différent du voisin.

La deuxième question sur laquelle je voudrais entendre nos spécialistes, c'est sur tout ce qui tourne autour du projet. Madame CROS avait dit et personne ne l'a contredite : jeu avec l'institution. Cette idée de jeu avec l'institution suppose, qu'à un moment donné, ce jeu, ce rapport compliqué avec l'institution de la part des innovateurs, se traduise dans un projet. Ce projet n'est pas seulement un projet local, d'une classe, c'est éventuellement un projet d'établissement. Comment se passe le passage du projet local dans une classe au projet global pour l'établissement ?

Ne risque-t-on pas dans cette vision du projet, du pilotage, de tuer dans l'œuf l'expérience concrète précise de l'innovateur ?

Troisième question, la compétence de l'enseignement serait finalement d'innover, et finalement la compétence, ce n'est pas de répéter. Avez-vous l'impression que pour que l'enseignant s'adapte à sa classe, prenne en compte sa classe, il n'est pas conduit quoi qu'il arrive à renouveler et transformer son discours ?

J'ai ici autour de moi des spécialistes de l'innovation et DERIDA dit quelque chose de très intéressant dans son livre sur la différence. Il dit que quand on a des spécialistes avec soi, si jamais ces spécialistes vous radotent et vous répètent les choses qu'ils ont apprises depuis longtemps et sur lesquelles ils travaillent toute leur vie, on s'ennuie un maximum. Mais, si jamais ils vivent ce qu'ils ont fait, leur travail, et qu'ils le réinventent ici devant vous en fonction de ce que nous sommes tous à les écouter alors, c'est tout à fait autre chose, on arrive à une compréhension du sujet tout à fait différente.

Je trouve cela tout à fait intéressant. Est-ce que l'on ne se fige pas en répétant les choses et n'est-il pas très important de redonner vie au discours pour qu'effectivement l'enseignant soit compétent dans sa classe ?

Il m'est arrivé d'être professeur d'université, et ce qui me rendait le plus fou, c'était les contenus identiques que j'avais à enseigner d'une année sur l'autre. J'avais l'impression que le fait d'enseigner des contenus identiques m'imposait un carcan qui faisait que je ne pouvais pas faire le clown pour faire passer toute une série de données et d'informations et que cela me contraignait du point de vue de ce rapport pédagogique indispensable avec les gens en face de moi.

Françoise CROS

Je vais essayer de répondre aux trois questions. En ce qui concerne le transfert, on sait très bien que l'on ne transfère pas une pratique sociale, que ce soit une pratique pédagogique. Plutôt que de transférer les innovations, on ferait mieux de développer les compétences de renouvellement. Je me suis aperçue que la différence entre les innovateurs et les non-innovateurs - c'est un travail encore à faire très pointu - c'est que les innovateurs sont plus soucieux du contexte. C'est-à-dire prennent plus en compte le public élèves, les situations dans lesquelles ils sont eux-mêmes impliqués. La massification de l'école a effectivement obligé les enseignants à modifier leurs pratiques.

Il y a ceux qui voient le contexte et ceux qui ne le voient pas. Les innovations, ce sont celles qui sont le plus au contact avec ce contexte. Ceci pour le premier point. Je pourrais parler des heures du transfert de l'innovation car on a fait énormément de recherches sur ce transfert, on a appliqué des théories comme le modèle de la traduction. On s'est aperçu que pour le transfert des innovations, en réalité, c'est qu'il faut organiser des forums comme là maintenant, des mutualisations de savoirs, des échanges, que l'influence sociale joue, que le charisme de certains aussi intervient. Finalement, quand une innovation naît, elle ne naît pas de rien, elle naît de picorer un peu à droite, un peu à gauche : "j'ai lu tel truc, j'ai écouté tel collègue, j'ai rencontré untel et je pense faire cela...". c'est beaucoup plus complexe que l'application, c'est la naissance d'un acte complexe.

Je pense que cela relève des compétences de l'enseignant. Il faudrait presque faire un référentiel de compétences des innovateurs qui préfigurent le métier de l'enseignant du XXIème siècle. Nous avons la chance absolument extraordinaire d'avoir un renouvellement de près de 50 % de notre population enseignante d'ici les vingt prochaines années, c'est le moment d'en profiter.

Antoine SPIRE

Monsieur BEILLEROT est-il convaincu par cette adaptation du concept de transfert ?

Jacky BEILLEROT

Je disais tout à l'heure et nous ne faisons que le répéter, nous devons faire le deuil de la duplication, mais ce que je crois, pour plusieurs raisons qu'on n'a pas le temps d'analyser, c'est que ce n'est pas quelque chose qui va de soi. Nous sommes empêtrés dans cette idée qu'on va trouver la bonne méthode pour faire ceci et que quand on l'aura trouvée, on va l'appliquer à trois cents mille exemplaires. Il ne faut pas penser que c'est quelque chose qui n'est pas très fort dans notre mentalité individuelle et collective. C'est une réflexion à développer à partir d'un certain nombre d'exemples pour montrer, en effet, que la duplication n'a pas de sens.

Je vous signale quand même que dans tous les dossiers de subventions françaises et européennes pour avoir des moyens pour faire de l'innovation, une partie du dossier est relative à la valorisation et à la diffusion : “ Comment et en quoi votre innovation peut être utilisée ailleurs ? ”. Cela veut bien dire que cette mentalité est encore très contraignante.

Je relie cette question de la duplication à la remarque d'Antoine SPIRE tout à l'heure sur la compétence de l'enseignant. C'est le même problème, si l'on pense qu'en effet être enseignant aujourd'hui, cela ne peut pas être que répéter, il y a bien la même question entre dupliquer et répéter, avec l'idée d'ailleurs que l'innovation de l'innovation chez les Japonais aujourd'hui, ce n'est pas d'innover, c'est de copier.

C'est très intéressant pour notre réflexion, c'est-à-dire que si quelqu'un découvre quelque chose ou si un système fonctionne, il ne faut pas innover, il faut le copier. On est donc là, encore une fois, dans une contradiction. Simplement, on ne peut pas passer son temps à inventer et à créer, on a besoin de rituels. Derrière tout ce que nous sommes en train de dire, c'est peut-être chercher à comprendre comment se renégocieraient individuellement et collectivement les pratiques ordinaires et les pratiques nouvelles. Cette renégociation ne peut être laissée au seul jugement de chaque individu que nous sommes.

Je reviendrai sur les questions d'Antoine SPIRE tout à l'heure à propos du projet des institutions.

Patrick BOUMARD

Deux petites remarques seulement.

Une à propos de l'époque SAVARY dont on a parlé tout à l'heure, ce que disait Françoise CROS, à savoir qu'il y a eu plusieurs rapports, etc., et on s'est aperçu que les mêmes qui avaient une attitude d'innovation avant le ministère SAVARY ont une attitude de protestation après. Il y a eu un tas d'analyses à cette époque pour dire qu'il y avait des moments de situation politique où l'institution pouvait être en avance sur les praticiens.

Est-ce que c'est cela vraiment qu'il faut dire, je ne le pense plus trop aujourd'hui, mais je pense que suite à un certain nombre de travaux qui ont été faits autour des circulaires Jospin, etc., d'inculcation dans la pratique de projets innovants au niveau ministériel, il y a une dimension de culture, d'opposition au centre qui fait que ce n'est pas la question du contenu qui fait problème mais la question du véhicule. Il y a une culture des enseignants qui est une culture de protestation. Il y a beaucoup de difficultés à admettre qu'il puisse y avoir de bonnes idées qui viennent du Ministère.

Je ne crois pas que dans la situation actuelle, sans entrer dans les détails de la fin du Ministère ALLEGRE et du début du Ministère LANG, la démarche autour de l'innovation, telle qu'elle est lancée et qu'elle se présente aujourd'hui, soit de l'ordre : trouvons la bonne méthode innovante que l'on va ensuite utiliser autoritairement dans les classes.

Je verrais plutôt cela comme un appel fait aux innovateurs, cette réunion en est la preuve, un retournement d'attitude du Ministère par rapport aux praticiens, un appel à témoignage d'une certaine façon. Ceci non pas pour normaliser mais pour faire profiter les non-innovateurs des pratiques innovantes.

C'est donc une autre question qu'il faut se poser qui a été un peu abordée mais qu'il faudrait se poser clairement : est-ce que ce projet, tout sympathique qu'il soit, est possible, c'est-à-dire est-ce qu'une réunion comme celle-ci a un sens ?

Antoine SPIRE

On va essayer de répondre à cela mais je voudrais d'abord que Madame CROS réponde à propos de Madame Pierrelée.

Françoise CROS

J'aurais trois choses à dire par rapport à ce qu'à dit notre collègue.

La première remarque qui est vraiment un préalable, l'innovation peut être la pire et la meilleure des choses selon les finalités. Si vous restaurez les châtimements corporels, vous êtes innovateur.

(Brouhahas dans la salle).

Je regrette, c'est une innovation, c'est quelque chose de nouveau contextualisé. En elle-même, l'innovation ne dit pas si c'est une bonne ou une mauvaise chose, c'est toujours finalisé, c'est toujours en fonction de fins. Et vous savez que de toute façon les innovateurs sont parfaitement convaincus que ce qu'ils font est meilleur. L'exemple, qu'a donné le collègue sur les mathématiques modernes est tout à fait illustrant ; on pourrait donner des exemples d'innovations qui ont plutôt été des catastrophes. C'est un premier point, il faut être extrêmement vigilant.

Le deuxième point, c'est que lorsqu'on monte un projet où il y a des innovations, que l'on propose quelque chose en rupture avec ce qui se fait habituellement - il y a l'innovation incrémentale, l'innovation qu'on fait dans sa classe, qui est toute petite, jusqu'à l'innovation vraiment en rupture avec une proposition alternative - et il faut dans ce cas s'engager dans un montage pluriel.

Pour répondre à notre collègue de Mulsanne, finalement, le montage se heurte à beaucoup d'interlocuteurs. Ce n'est pas le projet pour le Ministère de l'Education, c'est un projet aussi qui est académique, c'est un projet régional, il faut dialoguer avec les collectivités territoriales. Une des compétences des innovateurs est celle du dialogue avec les résistances, c'est-à-dire que si les innovateurs se disent : "on a raison, les autres ont tort", jamais on n'avancera !

Les autres aussi ont leur raison. Nous avons étudié, par exemple, dans les collèges les parcours pédagogiques diversifiés qui sont pourtant quelque chose de très institutionnel, nous avons vu que toute innovation engendre des conflits. C'est incontestable. Le travail que nous aurions à faire nous même ou avec des agents de changement, c'est comment se gère ce conflit à l'intérieur d'un établissement. Ou bien on laisse s'enkyster et se marginaliser l'innovation ou bien on la prend en compte, c'est un des rôles du chef d'établissement, ce n'est pas de mettre l'innovation sous le boisseau, mais de la mettre en dialogue avec les autres enseignants de l'établissement.

Nous avons suivi pendant trois ans, la mise en oeuvre de ce dialogue et des conflits, c'est tout à fait intéressant. Je pourrais vous en parler pendant des heures.

Equipe pédagogique et innovation

Antoine SPIRE

Cela nous fait justement déboucher sur notre troisième point, le rapport avec la collectivité, sur la manière dont l'innovateur est repris, à l'intérieur du projet d'établissement, à l'intérieur du projet éventuellement académique mais aussi surtout dans son rapport avec ses collègues, dans son rapport avec les autres partenaires. Je pense à la question des familles, l'innovation et le rapport aux familles, l'innovation et le rapport aux collectivités locales. Il me semble que là il y a un rôle du chef d'établissement et du staff qui est autour de lui qui est important. Tout le personnel administratif joue un rôle important dans la manière dont est perçue l'innovation avec toutes les questions qui ont été posées sur l'isolement de l'innovateur : clan des innovateurs contre le clan des non-innovateurs avec tous les problèmes qui peuvent se poser de conflits psychologiques.

Se pose la question de savoir comment l'individualité de celui qui pratique l'innovation est perçue par l'ensemble de la collectivité. Peut-on parler d'une innovation collective ? Est-ce envisageable, cela a-t-il du sens ?

Il y a des chefs d'établissements qui parlent d'innovation pour l'établissement, qu'est-ce que cela veut dire concrètement et n'a-t-on pas un impératif de l'institution, non pas l'institution centrale mais de l'institution au niveau de l'établissement qui pose problème ?

Quel dispositif faut-il mettre en oeuvre en matière de formation initiale et continue pour préparer ce processus d'innovation et promouvoir les innovateurs ?

Jacky BEILLEROT

La question est difficile, ne serait-ce que dans l'expression "jeu avec l'institution", on dit quelque chose qui contient les problèmes que l'on va développer. Si l'on dit jeu avec l'institution, cela veut dire que l'on se met hors de l'institution. Si l'on pense que l'institution se confond avec la hiérarchie et l'administration, on est obligé de dire que l'institution c'est nous. C'est à l'intérieur de ces rapports institutionnels que les innovateurs et les para-innovateurs doivent essayer de fonctionner.

Cela nous renvoie à quelque chose qui a été évoqué, qui est le rôle de ce qu'on appelait jadis les minorités actives. C'est un problème dont il faut se saisir parce que c'est une représentation du changement dans la société. Vous connaissez tous comme moi le livre de Serge MOSCOVICI (Psychologie des minorités actives, PUF, 1977). Si l'on veut réfléchir politiquement aux relations des innovateurs et de la société, il faut réfléchir à ce que l'on pense de cette question des minorités actives. Y compris, par exemple, de savoir si l'on est d'accord pour dire que l'on a toujours tort d'avoir raison tout seul.

Cela nous renvoie à quelque chose où je vais mêler deux réflexions, une d'Antoine PROST et l'autre de René REMOND, à propos des mouvements pédagogiques que Françoise CROS a évoqués tout à l'heure.

C'est une chose que de penser que les mouvements pédagogiques sont tout à fait utiles et nécessaires comme inventeurs et créateurs d'idées ou pourquoi pas de pratiques. Et puis, c'en est une autre que de constater qu'ils sont très souvent malheureux parce qu'on ne les écoute pas, on n'applique pas ce qu'ils proposent et ils sont constamment en train de penser qu'on récupère une partie de leur qualité et qualificatifs. En conséquence, les innovateurs patentés que sont les associations et les mouvements pédagogiques sont toujours des gens malheureux.

C'est possible parce qu'il y a une confusion entre être un groupe de réflexions, producteur d'idées et être un groupe de pression. Cela nous renvoie très directement au fonctionnement des établissements scolaires. Nous ne pouvons pas échapper, dès lors que l'on s'intéresse à la manière dont les innovations se vivent et se développent dans les unités et les collectivités, à être renvoyés au fonctionnement collectif, plus ou moins démocratique des établissements scolaires. Peut-être est-ce un mérite des processus de l'innovation que de devoir poser cette question qui oblige nécessairement les partenaires de tous les camps à négocier.

Une des choses qui avancera peut-être par et à cause de l'innovation, c'est le concept de négociation sociale. Si dans un établissement scolaire on ne négocie pas, cela veut donc dire que les innovateurs font des choses mais qu'il y a des choses qu'ils ne font pas parce qu'on ne fait pas les choses contre les autres. Il est évident qu'on n'avance pas, on reste à un système frontal, clan contre clan, et je ne crois pas que ce soit très heureux. C'est peut-être narcissiquement utile mais socialement beaucoup moins.

Antoine SPIRE

Vous avez la parole, négociation et projet collectif, avez-vous des points de vue ?

Yannig MOELO, principal adjoint d'un collège à Hennebont, Académie de Rennes

Je voudrais revenir sur un sketch d'hier assez caricatural en replaçant les choses. L'institution étant placée comme la planète Educnat, les habitants permanents étant les enseignants et les élèves étant les visiteurs de cette planète, il y a là une hiérarchie qui est de demander, faire et recevoir.

Ne pourrait-on pas intervertir ces notions de manière à arriver à la notion de plaisir et d'échanges plutôt que d'avoir quelque chose qui soit tout le temps hiérarchisé, c'est-à-dire une cascade de savoirs qui arrivent à l'élève et l'élève qui est simplement le récepteur ?

Reconnaît-on suffisamment le citoyen élève sur cette planète Educnat ?

Pierre BENIS, chef de travaux au Lycée technique de Dinan, Académie de Rennes

Je m'interroge beaucoup par rapport à ce qui a été dit ce matin. L'innovation se décrète-t-elle ?

Pour moi, c'est non. Elle ne se décrète pas.

Face à cette situation, qu'y a-t-il en amont de l'innovation ?

Il y a des difficultés, des problèmes qui sont repérés par différentes personnes qui peuvent être l'institution, un inspecteur, un professeur, toute personne de l'institution. Cette situation une fois repérée devrait faire l'objet d'une analyse pour savoir comment résoudre ce problème. Cela va déboucher ou pas sur une innovation.

Un autre problème, c'est qu'on se situe dans une innovation qui est de type artisanal, c'est-à-dire qu'on a des individus qui pensent, qui sont un peu comme le Professeur Tournesol, qui imaginent un certain nombre de choses et qui mettent en pratique leur innovation.

Si l'on regarde autour de nous, il n'y a pas que le monde de l'éducation, il y a d'autres gens qui innover, notamment vers les entreprises. J'ai le regard plus tourné vers les entreprises et je constate que ces entreprises innover. Comment innover-elles ?

Innovent-elles à travers leurs individus, demandent-elles aux individus d'innover ou crée-t-on les conditions de l'innovation ?

Il faut regarder aussi du côté de l'entreprise. Il y a des pratiques, des méthodologies qui permettent d'arriver à des innovations. L'innovation doit se faire dans un certain cadre qui n'est pas un cadre hiérarchique. Cela peut-être le responsable de l'entreprise qui suggère qu'il faut aller vers une innovation parce que les produits sont fatigués, ne sont plus intéressants pour le client, etc. Cela peut être le client qui pousse l'entreprise à innover. Cela peut être également les techniciens qui remarquent que le produit n'est plus tout à fait performant. Donc, à différents niveaux, on va pousser forcément à rechercher d'autres solutions et sans doute à innover.

Antoine SPIRE

Il ne faut pas idéaliser l'entreprise. Il m'est arrivé d'animer des rencontres de ce type avec 700 patrons sur le problème de l'innovation dans l'entreprise, je vous assure que c'était plus balbutiant qu'ici. Je suis désolé de vous le dire.

C'était plus balbutiant qu'ici, c'est-à-dire, qu'en fait, ils avaient bien l'impression que le rapport hiérarchique était infiniment plus fort que dans l'Education Nationale et par conséquent que le rapport hiérarchique empêchait l'innovation de se frayer un chemin.

De plus, vous avez parlé d'un chemin extrêmement balisé pour l'innovation dans l'Education Nationale. Je crains que vous ne soyez à côté du problème, et que les choses ne soient pas aussi rationnelles que vous le dites. Il y a des gens qui innovent dans des contextes qui ne sont absolument pas en crise, et des gens qui, ayant innové, ne se posent pas le problème de la généralisation de leur innovation. Il y a autant de parcours de l'innovation dans l'institution qu'il y a d'innovations.

Vouloir faire un schéma du parcours de l'innovation dans l'institution, c'est très sympathique et certainement très intéressant comme travail de l'imagination mais cela ne correspond absolument pas à la réalité qui est infiniment plus complexe.

Pierre BENIS

Je constate quand même que votre regard sur l'entreprise n'est pas tout à fait non plus exact. Il y a beaucoup d'entreprises qui effectivement innovent bien avec des méthodologies d'innovation. Je crois que l'on n'a pas assez regardé de ce côté-là.

Françoise CROS

Par rapport à ce que vous dites, le premier point de mon désaccord, c'est que je ne suis pas sûre que toutes les innovations soient mises en oeuvre pour résoudre un problème. On n'innove pas forcément parce qu'on rencontre des difficultés. Il y a des professeurs qui sont fatigués de répéter ou de faire toujours la même chose et qui, un jour ou l'autre, se disent qu'ils ont envie de changer sinon qu'ils vont mourir dans ce métier. Donc, ils ont envie de faire autre chose, construisent, vont voir des collègues, etc.

On ne peut pas assimiler l'innovation et la résolution de problèmes. C'est la première chose.

(Applaudissements).

La deuxième chose c'est qu'il ne faut pas confondre - je le dis souvent - projet et innovation. Cela n'est qu'une des ruses de nos hiérarques, une des ruses de la structure de maîtrise. On prend des risques quand on innove. On fait le chemin en cheminant, on ne sait pas bien ; avec les élèves on construit.

Je ne sais pas combien de récits d'innovations j'ai sur mon bureau, j'en vois très peu dont les initiateurs sont les élèves. Cela m'étonne beaucoup mais je trouve quand même des innovations extrêmement intéressantes faites avec les élèves mais dont ils ne sont pas les initiateurs. Ce qui est une des ruses, c'est confondre projet et innovation. Le projet, qu'est-ce que c'est ?

Le projet, comme le disait fort justement Jacques ARDOINO, c'est à la fois une visée et une programmation. L'innovation a une visée. Quand on dit :

- *"pourquoi tu innoves ?*

- *je veux faire mieux, je veux que ce soit meilleur."*

Cela peut être pavé de bonnes intentions. On veut faire le bonheur de l'autre parfois malgré lui. On veut faire le bonheur de l'élève, le bonheur de l'enseignement. Il n'empêche que ce que n'a pas l'innovation et qu'a le projet, c'est la programmation, la planification. C'est une des difficultés justement d'insérer l'innovation dans un établissement scolaire parce que le chef d'établissement est à la fois angoissé, il veut quand même avoir son projet, donc il dit : "faites un projet d'innovation".

L'autre dit : "je ne sais pas bien où je vais, je suis en train de faire un bricolage, j'avance et je verrai avec les élèves".

Le chef d'établissement lui dit : "Non, moi il faut que dans deux ans, vous me disiez ce que vous allez faire avec tels élèves, etc."

D'où toujours cette tension entre les deux.

Méfiez-vous, quand on vous demande un projet d'innovation, il faut y regarder à deux fois.

L'évaluation

Antoine SPIRE

Cela nous permet de déboucher sur la question de l'évaluation qui sera notre dernier point.

Sur l'évaluation quelques petites choses n'ont pas été dites au niveau du pourquoi, sur lesquelles il faudrait vraiment se centrer.

J'ai été assez surpris dans la réunion d'hier au soir par le fait - j'aurais dû y penser - que le BAC était un obstacle finalement à la compréhension de ce qu'est l'innovation. Le BAC, le programme, conduisent bien évidemment à poser le problème de la réussite en matière de réussite scolaire. Qu'est-ce que la réussite ?

Il m'est arrivé très souvent de traiter de ce sujet en philosophie avec des philosophes et je dois dire que c'est intéressant de poser la question : qu'est-ce que réussir sa vie ?

A-t-on le droit de poser à des enseignants, à des gens qui travaillent dans l'Education Nationale, la question de savoir ce qu'est réussir sa vie ?

Bien sûr le BAC est un élément de cette réussite mais tout un chacun sait bien, et nous le savons tous, que ce n'est pas cela la réussite. C'est un élément mais ce n'est pas cela.

Est-ce que les enseignants sont convoqués pour penser la réussite de façon plus large et, si oui, est-ce que le BAC n'est pas parfois un frein ?

Hier, cette expression a été avancée par un certain nombre d'entre vous qui ont dit que le BAC peut être un frein à la compréhension de ce qu'est la réussite. On n'est pas seulement sur la question scolaire humaine. On est en même temps sur la question rapport scolaire - loi sociale, et on est en même temps sur la préparation à la vie à travers des contenus.

On retrouve ce que l'on disait tout à l'heure sur apprendre à apprendre, mais ce n'est pas seulement cela, c'est l'appropriation par l'élève du sens des apprentissages. La question du sens, puisque Monsieur BOUMARD a bien voulu nous poser la question de savoir quel sens avait notre réunion, il est bien gentil, mais je lui demanderai si les spécialistes de l'éducation se posent souvent cette question ?

Quel sens ont ces apprentissages ?

Qu'est-ce qu'apprécier le sens des apprentissages du point de vue de l'élève ? N'est-ce pas ce qui est beaucoup plus important ?

Quand on réfléchit à cela, n'est-on pas centré sur l'essentiel - ce qui est le sens de cette réunion mon Cher BOUMARD - à savoir le sens pour l'élève de l'apprentissage donc le sens pour nous de ce transfert de compétences entre l'enseignant et l'élève.

On touche là quelque chose de central qui se manifeste par l'auto-évaluation de l'élève peut-être ou en tout cas l'évaluation de l'élève dans un rapport complexe avec celui qui enseigne.

Un dernier mot sur les outils de l'évaluation. Est-il bien d'avoir des outils normalisés d'évaluation ?

Si vous me le permettez, Madame CROS, chaque fois que l'on est en face de l'institution, elle va avoir tendance à produire des outils d'évaluation. Quitte à être démagogique, je dirai qu'il est embêtant d'avoir des outils normés d'évaluation qui ne vont pas permettre de prendre en compte ce qu'il y a de spécifique. Rien ne remplacera l'évaluation concrète dans une procédure de rencontre personnelle entre celui qui évalue et quelqu'un de l'institution qui peut le comprendre mais dans un dialogue sans cocher des cases d'un questionnaire. On est suffisamment réfractaires les uns et les autres, intellectuels, à la manière de poser les problèmes en disant : "Cochez la bonne case", en disant, quand même les réponses, ce n'est pas cela, pour ne pas évaluer les processus d'innovation de cette façon !

Les processus d'innovation ne peuvent pas s'évaluer avec des outils, il me semble, c'est peut-être impertinent de dire cela, cela ne peut s'évaluer que dans une rencontre avec celui qui évalue.

Jacky BEILLEROT

Sur cette question de l'évaluation, je ne suis pas sûr à cet instant de partager vraiment ce que vient de dire Antoine SPIRE.

Il faut d'une part reconnaître et accepter que nous devons nous soumettre à l'évaluation. Nous avons à rendre compte et à rendre des comptes. Je ne vois pas comment on peut sortir de cette réalité quand on est employé dans un système institutionnel.

Ce que je crois que nous avons appris à travers un certain nombre d'évaluations faites par beaucoup de personnes, y compris par nous-mêmes, c'est qu'il n'est pas acceptable qu'il n'y ait qu'un seul système d'évaluation. Il faut arriver à développer l'idée qu'une évaluation serait un peu plus objective si elle se faisait à partir de trois entrées.

1°) Il est très important que les praticiens, innovateurs ou pas, puissent produire leur propre évaluation car il y a des choses qu'ils peuvent percevoir et qu'ils sont les seuls à pouvoir percevoir. Il faut qu'ils apprennent, il faut les aider à apprendre comment pouvoir eux-mêmes évaluer ce qu'ils sont en train de faire.

2°) Je trouve parfaitement légitime qu'un grand système social comme l'Education demande à ses corps d'inspection et à ses missionnaires de faire des évaluations internes. C'est un point de vue globaliste, descriptif peut-être mais qui a tout à fait son utilité et sa pertinence.

3°) Il est indispensable que des équipes de recherche au sens universitaire du terme soit aussi invitées à faire des évaluations d'innovations de telle sorte que la réflexion finale sur l'évaluation d'une innovation puisse mêler, analyser les différences de point de vue. On imagine bien que selon l'extériorité ou l'intériorité que l'on a par rapport à l'innovation ou à une action quelconque, on ne va pas produire la même chose. On ne peut pas éviter ce qui est quand même la raison d'être de l'évaluation, même si c'est difficile, qu'il s'agit d'appréhender une certaine objectivité de la réalité sociale.

Cela signifie, en effet, qu'on ne peut pas faire confiance qu'à des évaluations statistiques, quantitatives, de type questionnaire, etc. Il y a plusieurs méthodologies à mettre en oeuvre. Ce qui implique des moyens et ce qui implique du temps. On ne peut pas faire une évaluation en trois temps, trois mouvements, il faut de l'investissement de la part des uns et des autres.

Françoise CROS

On pose la question de l'évaluation aux innovateurs mais l'évaluation des innovations est tellement sérieuse qu'elle ne peut pas être confiée aux seuls innovateurs. On se rend compte que c'est un point aveugle.

Que vous disent les innovateurs quand ils vous parlent de l'évaluation ?

Qu'au fond, cela a très bien marché, que les élèves sont contents, que les rapports sont meilleurs : "on s'est bien entendu, on s'aime bien, etc.", c'est totalement subjectif. Contrairement à ce que disait Antoine SPIRE, je crois que l'on peut construire des outils. De toute façon, on sait que toute évaluation est un jugement de valeur, et que derrière l'outil, il y a effectivement, un modèle, une conception de l'école mais que cela peut être négocié, que finalement on peut développer une culture de l'évaluation mais on ne peut pas faire l'économie de ce jugement de valeur et d'avoir un rapport extérieur.

Patrick BOUMARD

Je vais faire un peu une provocation, ce qui semble faire consensus à la tribune et dans la salle, c'est qu'autour de l'innovation, il y a la question d'apprendre à apprendre. J'assistais récemment à un colloque où un laboratoire de Grenoble était amené à se poser la question inverse : est-ce qu'apprendre à apprendre empêche d'apprendre ?

Antoine SPIRE

Je ne suis pas convaincu par cette interrogation mais peut-être que certains d'entre vous le sont, c'est cela l'essentiel.

Avez-vous des questions ou des points de vue sur cette question de l'évaluation ?

Un intervenant

J'ai entendu plusieurs choses sur l'évaluation, dans le désordre : c'est sur l'apprentissage que nous sommes jugés, on parle de réussite scolaire, d'innovation nuisible, d'attitude politique.

En décembre, j'ai entendu un élève qui m'a dit : "Monsieur, on fait cours quand ?". Cela voulait dire très clairement que je venais d'être évalué par les parents.

Comment les parents sont-ils partie prenante dans cette évaluation de l'innovation ?

Je me suis replacé en tant que parent, et je me suis demandé quel jugement j'aurais eu sur ce professeur ou cette équipe de professeurs qui apparemment, à mes yeux de parent, fait un peu tout et n'importe comment ?

Antoine SPIRE

C'est intéressant, aucun des trois spécialistes qui sont ici ne veut répondre sur les parents. Cela veut dire que c'est une vraie question que vous posez et que l'on tombe dans un trou de leur science. On voit bien qu'il y en a certainement d'autres car quelquefois quand ils s'en tirent par des pirouettes c'est qu'il y a des trous.

C'est par ces trous que je voudrais terminer, dans un papier que Françoise CROS a fait sur l'innovation, elle parle de "mana", ce mot de Marcel MAUSS qui parle au fond de cette manière d'avoir des mots incantatoires dans une société. Il faut s'interroger pour savoir si effectivement le mot "innovation" ne cache pas des procédures très diverses et finalement risque lui - aussi d'être un mot incantatoire derrière lequel se cache le pire et la meilleure des choses, comme il a été dit tout à l'heure.

La deuxième conclusion que je voudrais tirer de cette table ronde, c'est la question du temps. Là encore j'emprunte cela à Françoise CROS, dans l'un de ses textes, elle a parlé du temps circulaire à propos des années sandwichs dont on a ensuite tiré un film. Dans les années sandwichs, on voit bien que dans la préparation et dans le temps pédagogique, il se passe quelque chose du point de vue de l'expérience existentielle de celui qui apprend, dont la fécondation peut être un temps extrêmement long et très divers.

Une des questions que l'on peut laisser pendante est de savoir, puisque l'on parle d'évaluation, si l'on a les moyens de prendre en compte ce qui a été semé.

Je sais bien que pour l'institution cela est absolument irrécupérable, l'institution ne peut pas fonctionner sur une évaluation à vingt ans. . On sait très bien qu'on se souvient de telle ou telle attitude pédagogique, de telle ou telle réflexion qui n'était pas forcément une réflexion de contenu qu'avait faite éventuellement un professeur et qui l'a marqué pour toute sa vie. On a tous en tête de tels souvenirs qui nous ont aidés profondément et que nous avons encore en mémoire.

Cette réflexion du temps circulaire qui n'est pas un temps beaucoup plus complexe que la chronologie à un an, est une réflexion très utile.

Je voudrais terminer par une question ; Patrick BOUMARD posant la question de : à quoi sert ?

Je crois qu'il est indispensable de penser. Au fond, si l'institution nous aide à penser les problèmes de l'innovation à travers le biais de l'innovation, c'est formidable. Il me semble que ce qui est essentiel c'est de penser sa pratique. Tous autant que nous sommes, quelle que soit notre place dans la société, on a extrêmement de difficulté à prendre de la distance, un temps d'arrêt et à se dire : "si l'on réfléchissait au fond aux finalités de notre activité, au sens qu'elle a". C'est pour cela que la question du sens est toujours une question pertinente.

Ce n'est pas une question du sens posée abstraitement, mais une question du sens posée dans le contexte très concret de notre activité. A travers l'innovation, finalement, l'institution nous pose la bonne question en nous sollicitant pour essayer de penser au plus près de notre pratique le sens du rapport que nous avons avec ceux qui sont autour de nous dans l'ensemble du rapport éducatif.

(Applaudissements).

INNOVATION, MISE EN SYNERGIE DES ACTEURS ET ACCOMPAGNEMENT INSTITUTIONNEL

Vendredi 24 novembre 2000

Table ronde de représentants institutionnels animée par Macha SERY

(Journaliste au *Monde de l'Education*)

Mesdames, Monsieur, bonjour, je vous demande de vous installer. Je vais commencer par vous présenter les personnes présentes sur ce plateau.

- Armelle BONIN, Directrice du CRDP Nantes,**
- Nicole AUBIN-MARCHAL, IA-IPREPS, Responsable de la Rénovation des Collèges, Rectorat de Poitiers,**
- Benoît JEUNIER, Ingénieur de Recherches CERF - IUFM Midi-Pyrénées,**
- Christine FAUCQUEUR, Chef du Bureau de Valorisation des innovations, (DESCOA 11), Ministère,**
- Pierre LUSSIANA, Secrétaire général Adjoint, Directeur des Ressources Humaines, Rectorat de Nantes,**
- Michel REYNET, IA, Adjoint à l'IA de Haute-Vienne,**
- Marie-Claude HERVE, IA-IPR SVT, Conseillère académique à la Formation et à l'innovation, Rectorat de Bordeaux,**
- Edouard ROSSELET, Coordinateur Valorisation des innovations, Rectorat de Toulouse et Inspecteur pédagogique régional en charge des établissements et de la vie scolaire.**
- Gérard SENSEVY, Professeur en Sciences de l'Education à l'IUFM de Bretagne et Directeur adjoint à la Recherche et à l'Innovation à l'IUFM,**
- Danièle CATALAN, Proviseur chargé de la vie scolaire à Rennes ; par ailleurs ancien professeur de mathématique.**

**L'allocation de clôture sera prononcée par Mme Anne-Marie VAILLE , présidente du CNIRS
(Conseil National pour l'Innovation et la Réussite Scolaire).**

Le but de cette table ronde qui est intitulée "Innovation, mise en synergie des acteurs et accompagnement institutionnel", donc la dernière qui clôt ces deux journées de séminaire, est de fournir des éléments d'analyse et de commentaires en guise de pistes de réflexion et, si possible, d'aider les uns et les autres à tracer des lignes de perspectives et de formuler des désirs pour mieux conforter le futur. Un peu à l'instar des ateliers qui viennent de se dérouler et qui avaient pour but de mieux fédérer les différents réseaux. Il s'agit ici de voir en quoi on peut améliorer le dispositif afin de se séparer sur une note d'optimisme.

Le simple fait que tous ces intervenants venus d'horizons différents soient présents à cette table est déjà une démonstration vivante, très concrète de la mise en synergie des acteurs dans le cadre de cette thématique.

Monsieur LUSSIANA me disait un petit peu plus tôt en préparant ce débat que la première des innovations, c'était peut-être d'inviter un DRH, un administratif sur un sujet de débat tel que celui-ci. On ne va pas pour autant plier bagage maintenant, cela serait un peu dommage, surtout que nous sommes ensemble pour près d'une heure et quart, un petit peu moins maintenant parce que le temps tourne vite. Nous réserverons bien entendu un laps de temps pour vos questions car cela me paraît essentiel.

La question de la mise en synergie des acteurs n'est pas neuve, peut-être est-elle même aussi vieille que l'innovation dans la mesure où l'Education Nationale est une machine très complexe, hiérarchisée et très cloisonnée, où l'innovation opère comme une effraction produisant une hétérogénéité qui est en même temps interne et externe à l'établissement.

Cette question de la mise en synergie se pose du reste à tous les échelons, au sommet bien entendu, mais aussi sur le terrain où il s'agit de gérer l'écart entre une équipe qui innove et les autres membres du personnel, entre un enseignant qui est désireux de pratiquer une expérience très originale et le reste de ses collègues.

Les tribunes qu'on a pu lire dans la presse cette semaine, qui ont suivi l'installation du Conseil National de l'Innovation, atteste du reste que dans l'affaire rien n'est simple.

La question est de savoir toutefois, si l'on peut donner un éclairage différent à cette question à la faveur d'une actualité où l'innovation tient le haut du pavé.

Des lieux et un temps d'échanges dans l'institution ...

La première question que j'aimerais poser est un petit peu générale, c'est de savoir si ces séminaires n'ont pas tant de succès du fait qu'il manque sensiblement de lieux d'échanges et de réflexions institutionnels ou très informels. Alors je ne sais pas qui veut commencer à prendre la parole et se jeter sans filet devant vous, peut-être M. Gérard SENSEVY ?

Gérard SENSEVY

Je veux bien me jeter sans filet et prendre la parole. Effectivement, dans la discussion préliminaire qu'on a eue par rapport à cette table ronde, l'idée était la suivante.

Madame ALTET a parlé, par exemple, de la notion d'analyse de pratiques qui semble très importante en tous les cas dans les IUFM et sans doute ailleurs. Ce qui se passe du point de vue des analyses de pratiques précisément, c'est que l'on est confronté à un manque d'espace-temps, en fait, un manque d'espace et un manque de temps. Du côté des enseignants dans la mesure où ceux-ci ont des difficultés, parce qu'ils n'ont pas de lieux et pas de temps pour échanger à propos de leurs pratiques et puisqu'ils ont des difficultés pour pouvoir échanger à propos de leurs pratiques, évidemment, cette

pratique-là n'est pas prise suffisamment dans le langage. Il n'y a pas cette mise à distance que le langage opère comme on le sait sur les pratiques.

Ma conclusion c'est que, de ce côté-là, on se prive peut-être du levier que pourrait constituer l'analyse de pratiques pour faire avancer précisément ces pratiques du point de vue de ceux qui les mettent en oeuvre.

Il me semble qu'une des idées de l'innovation, en tous les cas, du perfectionnement des pratiques et de l'amélioration des pratiques, devrait être la création de lieux, d'espaces-temps spécifiques pour des échanges entre enseignants sur leurs pratiques.

L'analyse de pratiques au sens strict du terme s'efforce d'atteindre ces objectifs et ces finalités.

Innovation, prescription et réalité de terrain ...

Macha SERVY

Est-ce qu'il n'y a pas aussi le manque d'un temps dévolu au travail en équipe dans le temps de service des enseignants qui serait un frein très important aux pratiques innovantes et qui soulève bien entendu une question d'ordre financier ?

Pierre LUSSIANA

Je regrette de commencer à rentrer sur un sujet comme celui-ci donc, si vous me le permettez, je poserai le problème en des termes un peu différents.

Vous avez parlé de gérer un écart et vous avez parlé tout à l'heure de ce nécessaire temps d'échanges sur les pratiques.

Personnellement en tant que DRH, je n'ai pas participé aux deux jours mais, ce matin, j'ai assisté à la table ronde de restitution. L'entrée que je serais tenté d'avoir sur le sujet c'est celui de l'analyse du travail en tant qu'écart entre prescription et réalité du travail.

La prescription, c'est le travail théorique et la réalité du travail pour un enseignant, c'est la classe. Mais, cet écart entre prescription et réalité du travail on le retrouve dans toute relation de travail. On le retrouve en dehors de l'enseignement, en dehors de la relation de l'enseignant avec son institution. L'enjeu se trouve dans la reconnaissance de cet écart et ceci par le prescripteur.

Je m'explique brièvement là-dessus, ce qui caractérise une prescription, c'est qu'elle est forcément simplificatrice par rapport à la réalité de sa mise en oeuvre.

Une fois que l'on a dit cela, quel lien avec l'innovation ?

Ce matin j'ai entendu se poser la question : l'innovation peut-elle être prescrite ?

En d'autres termes, est-ce que l'innovation se situe sur le terrain de la prescription ou sur le terrain de la réalité du travail ?

Pour moi la réponse est claire : l'innovation se situe sur le terrain de la réalité du travail en ce sens où elle est une réponse " créatrice " à l'adaptation de la prescription aux contraintes du terrain. Donc, une des conditions essentielles pour en favoriser l'émergence, c'est la reconnaissance de cet écart. La reconnaissance par le prescripteur, par l'institution et par ceux qui les représentent aux différents niveaux de cet écart entre la réalité et la prescription.

C'est là qu'il doit y avoir débat et temps d'échanges. Pour moi, l'enjeu se trouve à ce niveau-là.

Lieux institutionnels, repérage et valorisation des actions innovantes ...

Repérer et valoriser des démarches innovantes

Macha SERY

De quelle manière peut-on mettre en confiance des établissements qui n'ont pas forcément envie de faire savoir qu'ils innovent parce qu'ils se sentent en marge, aux confins de la légalité, et craignent ce faisant un retour très institutionnel ?

Edouard ROSSELET

Déjà poser que des établissements puissent se situer à l'écart, cela me paraît être très optimiste. On assiste plus à des pratiques individuelles innovantes qui ne se donnent pas à voir, et c'est toute la difficulté du dispositif que d'essayer de repérer des démarches innovantes ou des réussites mises en oeuvre dans des établissements de manière à parvenir à les formaliser et à les diffuser dans le système avec toutes les difficultés que cela pose. La discussion que nous avons eue ce matin en réunion académique a montré que l'on était encore loin d'une prise en compte par l'établissement dans sa globalité et dans son projet de démarches innovantes d'équipes ou d'individus, mais on devrait pouvoir progresser sur ce point.

Macha SERY

De quelle manière peut-on essayer de valoriser cette image des pratiques innovantes, aussi bien en interne qu'en externe, par rapport à un objectif principal qui est bien entendu celui de la réussite des élèves ?

Armelle BONIN

Il est vrai qu'au nom national du réseau des CRDP, il faut aussi rappeler qu'on peut jouer un rôle non pas forcément toujours moteur, mais un rôle de partenaire important dans le cadre à la fois du repérage dont vous venez de parler à l'instant, et aussi de la revalorisation des activités innovantes qui se situent de façon individuelle ou collective dans les établissements.

Déjà, il faut rappeler qu'on est un lieu non hiérarchique, donc un espace "de liberté" dans lequel nos collègues enseignants peuvent se trouver vraiment en dehors de toute pression quelle qu'elle soit. Non pas qu'on ne s'entoure pas des précautions évidemment nécessaires dans le réseau lorsqu'on publie ces activités sous une forme ou sous une autre, ce n'est pas ce que je voulais dire. En tout cas, je voudrais dire à tous nos collègues ici présents, qu'ils n'hésitent absolument pas à nous faire part de ces démarches pour qu'ensuite on puisse évidemment les organiser, les formaliser éventuellement et les diffuser sans normalisation bien entendu. Cela me paraît très important.

Il me semble que l'on peut agir à différents niveaux. On a parlé du repérage et de la revalorisation, mais aussi on peut, évidemment en amont, aider en tant que facilitateur, en tant qu'aide à la mise en place des conditions nécessaires pour que l'innovation puisse se produire. Dans l'impulsion aussi, on peut également être présent. Beaucoup de collègues dans l'atelier auquel je participais ce matin, ont insisté sur un lieu nécessaire d'échanges mais vraiment de façon très concrète, très simple, très spontanée où le contact humain est la première chose qui a été mise en avant.

Je voudrais leur rappeler que les lieux finalement existent, parce que ce sont tous les lieux déjà de notre réseau à la fois sur le plan régional, départemental, voire même sur le plan de certaines antennes

locales que certains CRDP possèdent. Il n'y en a pas ici dans la région des Pays de la Loire mais il y en a dans d'autres académies.

On devrait appeler ces lieux "les maisons des enseignants" puisque c'est le terme consacré qui est de plus en plus utilisé. Il ne faudrait pas que cela reste un vain mot. Il y a des tas d'endroits où, justement, c'est la réalité. Ces animations pédagogiques organisées par nos centres peuvent aussi l'être à la demande des collègues qui désireraient justement échanger leurs pratiques. Il ne faut pas qu'ils l'oublient.

Macha SER Y

Il serait très intéressant que vous évoquiez ce que vous me disiez un petit peu plutôt, c'est-à-dire vos espoirs concernant les publications en ligne pour que les nouvelles technologies puissent être un bon moyen d'échange et de mise en synergie. Cela me paraît fondamental.

Armelle BONIN

C'est vrai en ce sens que, de mon point de vue, quelquefois, ce qui fait peur au professeur, finalement avant de devenir véritablement un auteur dans un cadre éditorial, c'est que parfois il a une certaine réticence, il peut aussi y avoir la peur de s'exprimer de façon formelle. Il peut aussi se dire que cela va lui prendre du temps, de l'énergie encore supplémentaire, etc.

Il me semble que pour la publication en ligne, on pourrait presque dire l'affichage en ligne tout simplement, ce qui se fait d'ailleurs très bien sur les sites académiques de nos différentes régions - il faut quand même le souligner en passant - me paraît répondre à la phase intermédiaire avant l'édition elle-même. Phase intérieure que même dans nos réseaux qui pourtant sont professionnels en ce sens que l'ingénierie éditoriale est là pour aider les équipes, les encadrer, monter vraiment des projets avec des chefs de projet qui sont souvent d'ailleurs aussi les inspecteurs pédagogiques régionaux. Cela aussi est très important parce que, bien sûr, il y a toujours cette validation qui est nécessaire, mais quelquefois cette phase intermédiaire est très difficile parce qu'une fois que l'on a été à la "pêche miraculeuse" des petites merveilles que l'on repère sur le terrain, ce n'est pas pour cela que l'on va déboucher très vite sur une véritable édition.

Il est vrai que le passage en ligne, mais pas n'importe quel passage en ligne, vraiment déjà cadré, formalisé, organisé par un thème très précis, par exemple, peut être un bon moyen pour ôter ces réticences dont je parlais, et pour être une voie à la fois sur le plan rédactionnel mais aussi bien sûr avec toutes les richesses du multimédia pour ensuite passer à une véritable édition.

Liens entre praticiens, formateurs chercheurs et innovation

Macha SER Y

De quelle manière peut-on mieux resserrer les liens entre les praticiens du terrain et les chercheurs ?

Benoît JEUNIER

Ce qui a pu transparaître de la réunion des directeurs de l'Enseignement supérieur et de la Formation qui a eu lieu à Paris la semaine dernière et qui réunissait 38 pays, c'est que l'innovation est avant tout une priorité dans tous les pays. On ne sait pas quoi en faire notamment au niveau de l'université.

L'expérience de Toulouse qui se répète dans plusieurs endroits, c'est qu'il y a une sensibilisation au niveau des jeunes professeurs en formation qu'ils soient stagiaires ou encore étudiants, une sensibilisation à travers la formation initiale pour éviter que cette formation soit toujours une réplication mais qu'elle soit plus innovante. En second lieu, avec la formation continue, par exemple, où il existe de plus en plus de laboratoires qui ont des chercheurs qui essaient de mettre en relation la formation, l'innovation et la recherche.

La difficulté est que l'innovation au niveau du CNU (Conseil National Universitaire) n'est pas reconnue, ce qui fait que l'on trouve des professeurs qui s'investissent plus ou moins dans cette fonction, et assez peu de jeunes chercheurs. Si le CNU ne reconnaît pas encore l'innovation pédagogique comme quelque chose qui fait partie réellement de la recherche, on ne peut pas avancer sur le plan carrière, ce qui fait que les jeunes mettent cela à distance et que l'on n'arrive pas à avoir une articulation saine entre la recherche et la formation, entre l'innovation et la formation également.

A Toulouse, on trouve un laboratoire qui a une partie recherche fondamentale qui est reconnue par le Ministère, et une partie centrée sur l'innovation pédagogique exclusivement qui, elle, n'est pas reconnue par la mission scientifique du Ministère de la recherche.

Alors, on propose à titre exemple des soutiens pendant trois ans d'articulation entre la recherche et l'innovation. A l'issue de ces 3 ans, un conseiller scientifique et technologique valide ou non cette expérience de 3 ans qui se passe dans la classe ; ce ne sont pas des chercheurs universitaires, ils sont accompagnés par des chercheurs universitaires. Si cette activité innovante mérite d'être soutenue, alors on propose une quatrième année en collaboration avec le Rectorat de Toulouse qui devrait déboucher sur une éventuelle publication ou sur un éventuel soutien, un développement de l'activité innovante soit à travers les classes, soit à travers les niveaux d'âges.

Macha SERY

Vous soulignez justement dans l'enquête de 1999 que vous avez menée dans l'Académie de Toulouse que ce n'est que fort ponctuellement que les innovations font l'objet d'un apport théorique pendant la formation. Que peut-on faire pour essayer justement que la formation soit moins basée sur la reproduction de vieux schémas ?

Danièle CATALAN

Je ne sais pas si, en tant que Proviseur Vie scolaire, je vais pouvoir répondre à ce type de question mais en tant qu'ancienne enseignante, peut-être.

Les vieux schémas, je ne sais pas trop ce que c'est. Ce que je connais, c'est la réussite des élèves et les moyens d'y parvenir.

En tant que chef d'établissement, j'aimerais lorsque nous accueillons de jeunes enseignants, avoir des gens suffisamment à l'écoute des autres, suffisamment au fait de la problématique établissement, qui

puissent intégrer non pas uniquement sur des schémas disciplinaires et didactiques qu'est-ce qu'un mais aussi sur la partie éducative de l'élève.

Personnellement, sur la formation des enseignants c'est tout ce que j'aurais à vous dire pour l'instant.

Gérard SENSEVY

Sur la formation des enseignants et puis sur d'autres choses, par rapport à ce qu'il a été dit sur le rôle de la recherche, effectivement, il me semble qu'il y a aussi des raisons épistémologiques au fait qu'il n'y ait pas suffisamment de liens entre recherche et travaux des professeurs. Si l'on regarde les recherches, par exemple, qui ont été faites depuis quelques années en science de l'éducation ou en didactiques les plus diverses, on s'aperçoit finalement que le travail du professeur n'est venu à la surface et dans les préoccupations des chercheurs que finalement assez récemment. J'entends le travail du professeur réel dans la classe, en terme de l'analyse du travail, au sens où l'on en parlait tout à l'heure.

Cela signifie à mon avis qu'il y a vraiment à repenser, mais aussi bien du côté des chercheurs que du côté des professeurs, le lien entre recherche et pratique de classe et qu'il y a à construire d'une certaine manière des formes de compagnonnage, de coût-évaluation réel des travaux qui sont faits dans les classes dans lesquelles les chercheurs participent sans que la théorie soit vue comme un moyen d'écraser la pratique, ce qu'elle est assez souvent, mais la théorie vue comme un outil au service de pratiques.

Là il me semble qu'il y a une modification épistémologique de fond qui touche à la fois les chercheurs et aussi la représentation que peuvent avoir de la recherche et de la science les professeurs.

Sur la formation, à partir du moment où de telles recherches collaboratives ou coopératives peuvent être mises en oeuvre, on imagine beaucoup mieux comment la formation pourrait tirer partie de ces recherches. Si l'on pouvait disposer aujourd'hui de 15-20 recherches - ce dont on est très loin je pense - sur des travaux réellement menés dans les classes et en collaboration professeurs-chercheurs, je crois que les problèmes de formation, d'une certaine manière, ne seraient pas solutionnés. On ne solutionne jamais les problèmes de formation, on le sait bien, mais en tout cas ils seraient posés et reposés d'une manière sans doute beaucoup plus convaincante et originale.

Le rôle des IUFM puisqu'il me semble bien que je sois à l'IUFM et que c'est pour cette raison que je sois là, c'est peut-être justement d'initier et de donner de l'énergie à ce type de recherches collaboratives ou coopératives et à les définir parce que ce n'est pas techniquement et scientifiquement un problème simple.

Marie-Claude HERVE

Je vous donnerai un point de vue de l'IA-IPR de base qui est confronté au problème posé par la formation initiale - je prends d'abord le cas de la formation initiale - des professeurs de collège et de lycée puisque ce sont ceux-là, essentiellement, que je côtoie. Je m'interroge beaucoup, donc je ne vous donnerai pas de réponse mais je vous renverrai à un certain nombre de questions que je me pose.

A propos de l'innovation, même si l'on a constaté qu'il était très difficile de donner une définition de l'innovation, on peut considérer que c'est un écart à une sorte de cadre dans lequel s'inscrit le système éducatif. Ce cadre étant variable selon les individus, mais on peut parler de cadre pédagogique et que les professeurs qui innovent sont ici ou là en marge du cadre, à la frontière, à cheval sur l'intérieur et

l'extérieur du cadre, voire carrément à l'extérieur du cadre. Le rôle de l'institution éducative en tant que telle est de s'appuyer sur ces innovations pour déplacer le cadre vers quelque chose qui puisse améliorer le fonctionnement du système éducatif.

Si l'on se place de ce point de vue-là, que demandent les professeurs stagiaires de l'IUFM ?

Ils ne demandent pas de l'innovation, ils demandent de connaître le cadre parce que l'on ne peut être innovant que si l'on est en dehors du cadre. Si l'on ne connaît pas le cadre, on ne voit pas comment on peut être innovant. Donc on se trouve devant cette espèce d'ambiguïté ou de paradoxe de stagiaires, donc des jeunes, qui nous demandent un cadre, voire la fiche type pour faire un cours, et l'institution qui voudrait bien qu'ils deviennent des innovants lorsqu'ils auront intégré le cadre.

C'est toute cette difficulté que nous avons à gérer et les solutions que l'on peut trouver sont de bric et de broc parce qu'il n'y a pas de solution théorique à mon sens, tout au moins elle n'est pas encore dans la tête.

Pour revenir à ce que disaient nos collègues de l'IUFM, d'une part, c'est vraiment engager un partenariat entre la recherche et l'innovation telle qu'elle peut être faite à l'IUFM avec des personnes qui sont capables de théoriser l'innovation telle que les chefs d'établissement ou les inspecteurs peuvent la vivre, la connaître, en être informés ou l'accompagner sur le terrain ; dans cette synergie, je crois que l'on a quelque chose à trouver. D'autre part, du côté des stagiaires, les solutions que nous trouvons, c'est de les mettre en contact avec le plus grand nombre de formes possibles d'enseignement.

Le mode de recrutement des formateurs ou des professeurs associés est essentiel. On ne peut pas recruter - je crois que cela n'existe pas - des professeurs ou des formateurs qui inculquent une sorte de dogme pédagogique qui n'est dans la tête de personne sauf dans les représentations mentales un peu mythiques que l'on peut avoir ici ou là

En mettant en contact des jeunes avec des professeurs associés, avec des formateurs d'IUFM, avec des conseillers pédagogiques, avec des conseillers tuteurs, en les mettant dans des lycées où l'on innove parce qu'ils sont dans des zones difficiles, dans des collèges en centre ville où l'on n'a pas trop le besoin d'innover mais où il y a quand même des gens qui s'ennuient un peu et ont envie d'innover, ils auront une image assez diversifiée de ce que peut être l'enseignement et peut-être qu'on leur donnera l'envie de fonctionner plutôt comme un professeur qui innove que comme un professeur qui n'innove pas.

Mais ce problème de l'innovation dans la formation initiale, c'est la question que posait Madame ALTET hier matin, c'est : comment peut-on intégrer l'innovation en tant que compétence professionnelle ?

Je vous réponds que ne n'ai pas encore de réponse à cette question, même s'il est tout à fait pertinent qu'on se la pose.

En ce qui concerne l'articulation entre l'innovation et la formation continue, je trouve intéressante la position adoptée par l'Académie de Bordeaux puisque la formation et l'innovation sont dans le même service. Donc, on a une propension assez naturelle à pouvoir articuler ces deux aspects de la question. Il me semble que ce qui manque le plus aux concepteurs des plans de formation, c'est la connaissance du terrain. On retombe sur :

- doit-elle être institutionnelle ?
- est-ce qu'elle est confidentielle ?
- est-ce que les professeurs cherchent à la faire savoir ?
- est-ce que les chefs d'établissement cherchent à la faire savoir ?

- quelles sont les motivations pour lesquelles ils cherchent à faire savoir ou pas ?

Ce ne sont pas des questions très simples. J'ai trouvé très intéressant ce séminaire, mais il pose plus de questions qu'il n'apporte de réponses.

Nicole AUBIN-MARCHAL

Je voudrais donner l'avis d'une autre IPR, je suis IA-IPR en EPS et je suis chargée un petit peu de coordonner tout ce qui concerne la mise en place des mesures du collège des années 2000. J'ai été comme ma collègue un petit peu étonnée de voir que toutes les bonnes volontés travaillaient à essayer de mettre en place une innovation mais, qu'en fait, les synergies n'existent pas véritablement.

Lorsque je suis arrivée sur cette mission, je me suis aperçue qu'énormément de choses étaient faites dans les départements, que les formateurs essayaient d'impulser des choses - je pense notamment aux travaux croisés - mais où il n'y avait pas d'axe académique qui était véritablement identifié et qui permettait de mettre en synergie toutes ces bonnes volontés.

Lorsqu'on parle d'innovation, le rôle de l'IA-IPR, à mon avis, est un petit peu sous-estimé dans la mesure où actuellement nous sommes les seuls à pouvoir aller dans les classes pour voir les élèves fonctionner. Ceci nous donne la possibilité, d'une part, de voir les pratiques innovantes des enseignants - lorsque je pense pratique innovante, je pense à la relation au savoir, mais également au statut qu'a l'élève dans le cours - d'autre part, nous sommes également à l'interface entre Ministère et élèves pour essayer de mettre en place ce qui est innovation institutionnelle et que d'autres appellent réforme.

Il me semble, effectivement, qu'un des gros problèmes pour prendre en compte les innovations que trouvent de façon ponctuelle les enseignants ou pour impulser quelque chose qui serait institutionnel, c'est une difficulté de communication. Je l'ai vraiment rencontrée, c'est-à-dire que font les uns et les autres, comment mettre en synergie leurs actions, c'est quelque chose qui m'apparaît très fort et évidemment l'absence de temps.

La demande de formation ne correspond pas toujours aux besoins identifiés des enseignants. Nous avons là un gros problème auquel nous devons réfléchir lorsque nous voulons relayer des innovations ou les impulser.

Macha SERY

Sur le terme de la formation, Michel REYNET désirerait dire un mot. Je ne sais pas si vous vous considérez comme un inspecteur d'Académie, adjoint de base, mais dites ce que vous avez à dire.

Michel REYNET

J'ai été un peu étonné depuis ce matin - je ne suis arrivé que depuis ce matin - d'entendre des mots comme établissement ou autres qui font référence à un ordre d'enseignement.

Pour ma part j'ai à gérer plutôt un ordre d'enseignement où le mot établissement n'existe pas, il s'agit du premier degré. Dans le cadre du premier degré, si l'on parle de l'innovation, j'aurais fait mienne la définition qui a été donnée tout à l'heure : l'écart à la norme en quelque sorte, en distinguant les gens

qui veulent mener cet écart, construire cet écart, et ceux qui veulent entrer dans une recherche, ce qui me semble tout à fait différent.

Pour aller dans le sens de la formation, ce que j'ai rencontré sur le terrain, c'est une immense foule dans le premier degré de gens qui sont à l'écart, qui innovent et qui ne le disent pas. Ils ont sûrement des problèmes pour formaliser peut-être, pour réécrire leur propre expérience, leur propre analyse de pratique. Pour autant, le premier degré a une chance sur le second, c'est qu'il a quelques instances qui permettent aux enseignants de se rencontrer.

Dans les circonscriptions, il y a 12 heures d'animations pédagogiques à l'initiative de l'IEN. L'IEN peut très bien sur ce temps-là, tout en faisant passer les messages institutionnels, prendre du temps pour que les gens puissent échanger sur leurs pratiques.

Pour autant, de fait, il n'y a le temps de s'asseoir pour réfléchir réellement à ce que l'institution nous demande, c'est-à-dire finalement une application de la loi de 1989 sur l'enfant, sur son parcours à son rythme - il ne s'agit pas du rythme de l'enseignant - et sur sa sortie avec une qualification.

Le premier degré a besoin de travailler aussi avec les gens du second degré. Nous faisons sur le terrain l'expérience autour des collègues et de l'évaluation de travail en collaboration qui reste très difficile de par le statut des gens. Je crois intéressante la position de mon Académie qui a choisi de développer, par l'intermédiaire du PAF et du PDF, une série de colloques dans chacun des départements de l'Académie - colloques au sens propre du terme - pour que les gens puissent justement échanger sur leurs propres pratiques autour d'un thème bien sûr qui est donné mais pas trop resserré pour qu'il y ait une grande liberté de paroles et d'actions, pour faire connaître les éléments.

De plus, on a constaté que tout en développant énormément les sites Internet, il fallait aussi développer la rencontre physique entre les personnes et que la formation continue doit mieux répondre sûrement aux besoins des personnes. Est-ce que l'on ne répond pas trop aux besoins de l'institution et peut-être pas assez en termes de liberté aux besoins des personnes.

Dernier point, mes collègues ont parlé tout à l'heure de modèles, personnellement, je suis un petit peu inquiet. A l'heure actuelle, de jeunes générations d'enseignants souhaitent véritablement des trucs pour faire simple et reproduire des fiches. Est-ce que la reprographie ne serait pas un danger pour l'institution scolaire elle-même et empêcherait la création. Au fond, l'innovation, c'est créer chaque jour et différemment en regardant un individu.

Innovation et accompagnement institutionnel ...

Macha SERY

A trop mettre les gens en synergie n'y a-t-il pas une menace de plomber un petit peu ce qui vous réunit tous là ? C'est une question que je pose.

Christine FAUCQUEUR

Je ne suis pas sûre d'avoir complètement saisi votre propos. Ce qui me paraît vrai, c'est que tout à l'heure on parlait de prescription, de terrain, la pratique innovante est de manière évidente du côté du terrain, pas du côté de la prescription et pas du côté de la modélisation. La difficulté, c'est quand même de favoriser des dynamiques d'échanges entre les acteurs. S'il est clair que la duplication - on en a parlé hier - n'est pas favorable à l'innovation. En même temps, je disais en riant à mon voisin que PICASSO est sans doute l'un des copieurs les plus géniaux. On voit au musée qui lui est consacré de

nombreuses toiles qu'il a faites, si l'on ne savait pas que c'était du PICASSO, on pourrait les attribuer à tel où tel.

De plus, il faut faire attention à ne pas vilipender certaines démarches qui peuvent favoriser après l'innovation. Que des jeunes enseignants aient besoin qu'on leur donne un arsenal varié d'un certain nombre de trucs éventuellement ou de démarches ne me paraît pas grave si on leur apprend à travailler aussi, à les recombinaisonner et à les bricoler. C'est peut-être là qu'il y aurait des effets pervers à trop dire innover.

Si dire innover, c'est inviter chaque acteur là où il est, d'ailleurs que ce soit l'enseignant, le chef d'établissement, l'inspecteur, à adapter la réponse qu'il apporte à un moment au contexte dans lequel il travaille, là oui, j'ai envie de dire : innovons.

Si, en revanche, cela veut dire faisons toujours du neuf, ne nous appuyons pas sur ce qui a déjà été fait, alors là j'ai envie de dire qu'effectivement cela serait un slogan extrêmement pervers car si faire croire à des jeunes enseignants que pour apporter les réponses adéquates, il faut sans arrêt faire autre chose, je crois qu'on les tromperait. On a beaucoup parlé hier d'artisanat, de bricolage, de professionnalité, je crois que faire de la capacité à innover une compétence professionnelle, c'est justement reconnaître qu'il y a un certain nombre d'éléments dans l'innovation qu'on peut repérer. C'est un peu l'enjeu de l'analyse des pratiques, c'est rendre conscientes, des démarches qu'on a mises en place, à un moment, de manière spontanée, en réponse à une situation qui s'est produite ; prendre conscience de ce qu'on a fait, le repérer, le dire de manière à pouvoir le réutiliser après, sans doute, à nouveau, autrement.

Il y a un va-et-vient entre des savoir-faire, des compétences acquises qui permettent justement d'avoir une disponibilité suffisante pour pouvoir inventer.

Je me souviens d'un stage où l'on avait travaillé là-dessus. C'est comme quand on sait conduire et que les gestes les plus normaux sont acquis, que l'on peut, à ce moment-là, réagir rapidement à des situations nouvelles. Quand on est en train d'apprendre à conduire, on s'applique à faire ce qu'on doit faire, et on a plus de mal à innover.

A un certain moment, les compétences acquises, les savoir-faire et les trucs sont justement le terrain indispensable - j'ai envie de dire - à l'innovation.

Bien sûr, c'est un peu rhétorique, mais il faut quand même faire attention. Depuis six ans, je travaille et je milite sur l'innovation, autant je crois qu'il ne faudrait pas faire croire non plus que l'innovation c'est obligatoirement le déni du passé. Cela serait la pire des choses.

A propos du cadre, s'il est vrai qu'un certain nombre d'innovations nous permet d'imaginer comment on pourrait déplacer les cadres, un certain nombre d'autres innovations - c'est souvent ce que font bien des équipes pédagogiques qui sont ici - se fait au contraire à l'intérieur des cadres. Innover, cela peut être aussi inventer des démarches nouvelles ou des chemins nouveaux à l'intérieur du cadre dans lequel on se situe.

Il est vrai que certaines innovations prospectives nous permettent d'imager comment on pourrait déplacer les cadres et à un moment les déplacer. Je pense qu'il y a bien des démarches innovantes qui se font dans les cadres tels qu'ils sont fixés. Cela pose la même question de la communication claire sur les cadres et sur les objectifs. C'est-à-dire que si l'on veut que les enseignants n'aient pas le sentiment que quand on les invite à innover et à faire preuve d'autonomie, c'est quelque part une manière de les abandonner à des responsabilités trop lourdes, à ce moment-là, il faut que les cadres soient extrêmement clairs pour que les enseignants sachent jusqu'où ils peuvent aller dans l'invention des chemins qu'ils suivent et, en même temps, quels sont les objectifs ou les valeurs vers lesquels il est extrêmement important que tout le monde se dirige.

Macha **SERY**

Oui, mais il est vrai qu'il y a très fréquemment encore des innovateurs qui veulent continuer à entreprendre en dehors de tout accompagnement institutionnel, faut-il à tout prix les convaincre ?

Christine FAUCQUEUR

Il faut les convaincre en tout cas. On a dit tout à l'heure que beaucoup d'enseignants innovateurs n'ont finalement pas très envie d'être connus ni reconnus pour des raisons qui les concernent ; certains parce qu'ils ont envie de faire ce qu'ils font de leur côté, et que finalement ils n'ont pas forcément envie qu'on les imite.

On a beaucoup travaillé là-dessus, et on se disait l'autre jour que quelquefois lorsqu'une innovation qui est vraiment née des pratiques d'un certain nombre d'équipes, est reprise par la hiérarchie et, proposée comme une réforme, on s'aperçoit que parfois ce sont ceux qui en étaient à l'initiative, qui ne s'y retrouvent plus, et qui n'ont plus envie de la faire, parce que, quelque part, on les a dépossédés de ce qu'ils avaient inventé.

Il est important à la fois de donner suffisamment confiance aux gens pour que ceux qui innovent nous disent ce qu'ils font en sachant qu'on ne les en dépossédera pas, même si l'on en fait profiter le système.

Je ne sais pas si c'est ici qu'hier ou avant-hier on parlait de la récupération par les systèmes. Tant mieux, si le système éducatif sait s'approprier à un certain moment des idées inventées par tel ou tel acteur de terrain lorsque ces idées, ces initiatives sont prometteuses et fonctionnent bien. Le problème est de ne pas spolier ceux qui ont inventé telle ou telle démarche. Si l'on veut que les gens à la fois rentrent petit à petit dans des démarches d'adaptation, d'invention et d'innovation, il faut leur faire comprendre qu'on ne les spoliera pas, il faut leur faire comprendre que l'on regardera avec bienveillance ce qu'ils font. Ce qui ne veut pas dire qu'on n'évaluera pas en même temps l'efficacité de la démarche entreprise et qu'on ne travaillera pas avec eux à voir s'il est bon de la poursuivre ou si, au contraire, il faut la réguler, l'infléchir, voire l'abandonner pour passer à autre chose.

Innovation et optimisation de la mise en synergie ..., des vœux ?

Macha **SERY**

Je pense qu'on va clore cette première partie du débat pour vous laisser la parole sur une dernière question où chacun d'entre vous va donner successivement son avis, c'est-à-dire : que faudrait-il faire pour optimiser la mise en synergie ?

Vous pouvez formuler des vœux, cela peut être un slogan ou un adjectif.

Armelle BONIN

Il faut prendre l'habitude de marcher tous ensemble et à une échelle d'action qui soit pour les collègues vraiment la plus proche du terrain.

Un proviseur disait ce matin qu'il faut d'abord agir au niveau de l'établissement, je serais tentée de dire qu'il faut peut-être bien penser à valoriser l'échelle du bassin de formation plus qu'elle ne l'est aujourd'hui.

Nicole AUBIN-MARCHAL

Je vais revenir sur le terme que j'ai utilisé tout à l'heure, il me semble qu'il est nécessaire de pouvoir communiquer avec aisance. Je voudrais juste dire un mot concernant la formation et les modèles, il me semble qu'on ne peut pas être créatif si l'on n'est pas au fait de ce qui se fait a priori dans la discipline. On n'est jamais autant créatif que lorsqu'on a quand même quelques repères importants.

Benoît JEUNIER

Sans revendiquer, mais par rapport à l'étude de 1999 en Midi-Pyrénées qui portait quand même sur pas mal d'établissements et plus de 90 enseignants, je dirai qu'avec cette forte demande qu'il y a eue d'accompagnement, d'étayage dans la formation continue et même dans leur activité au quotidien, sans parler de formation continue en termes de stages, s'ils souhaitent avoir un accompagnement par une équipe universitaire, il faut s'en donner les moyens, il faut qu'on nous en donne les moyens, et il faut que, quelque part, la mission scientifique du Ministère chargé de la recherche, à un moment donné, s'interroge, se pose des questions, et accorde une réelle compétence à ces équipes en termes de reconnaissance et qu'elle accorde du crédit non pas financier mais scientifique aux recherches qui sont faites dans ce domaine.

Christine FAUCQUEUR

J'aurais bien aimé terminer sur la notion d'ouverture. Pour innover, on a parlé l'autre jour, de décentration, il faut regarder ce qui se fait ailleurs. Quand on est en ZEP, regarder ce qui se fait dans les établissements situés dans d'autres pays avec les mêmes difficultés, dans d'autres régions, ou dans des établissements centre ville. Quand on n'est pas très porté sur les nouvelles technologies, voir quand même ce qu'elles apportent aux uns et aux autres. C'est dans l'échange et dans le regard sur l'ailleurs que l'on pourra trouver des idées pour améliorer le travail qu'on fait dans son quotidien.

Pierre LUSSIANA

Si je souhaitais insister sur une idée, je dirais l'importance de la nécessaire relation de confiance qui doit s'établir entre le responsable de proximité et l'enseignant puisqu'il s'agit de l'enseignant, actuellement. Cela veut dire entre le chef d'établissement, pour un établissement scolaire - pour le premier degré, cela doit se poser en d'autres termes - et son équipe d'enseignants.

La relation de confiance suppose :

- que l'on reconnaisse l'adaptation de l'objectif, l'adaptation de la consigne par rapport à la réalité du terrain,
- que l'on relativise également la prescription. Cela me semble essentiel. Si l'on ne relativise pas la prescription, à un moment donné, un décalage va s'opérer et à partir de là, la relation de confiance n'y sera pas.

Or, si cette relation de confiance n'y est pas, on ne va pas pouvoir accompagner l'adaptation de terrain dont l'innovateur en est une singularité par son caractère créateur. Voilà l'idée directrice que j'aurais envie de faire passer.

Michel REYNET

Je proposerai de prendre le temps d'écouter avec exigence le terrain pour accompagner celui-ci dans ses besoins au niveau des bassins d'éducation et de formation, et ainsi reconnaître ce qu'il fait.

Marie-Claude HERVE

Cette question est une boutade, Macha SERY, je répondrai un peu aussi par une boutade mais complètement décontextualisée.

J'aurais envie de dire : "Laissons-les vivre, et aidons-les à vivre" parce que c'est de cela qu'ils ont besoin, qu'on les aide à vivre. Je souhaiterais, puisque Madame la Rectrice est présente, qu'au niveau de l'institution qu'elle représente, on puisse aussi réfléchir à la façon dont on peut donner du temps aux professeurs qui en ont besoin.

L'innovation, c'est quelque part de la différenciation, or, le traitement des enseignants - je ne parle pas du salaire - c'est que les dispositifs dans lesquels ils fonctionnent ne sont pas du tout différenciés. Il me semble qu'il y a là une réflexion à mener.

Ce qui m'a amenée à cette réflexion, c'est ce que disait mon collègue de droite sur le premier degré : vous avez dans le premier degré un dispositif de remplacement qui n'existe pas dans le second degré, et c'est souvent un grand frein à la souplesse du temps que l'on peut donner à des professeurs. C'est pourquoi je disais "laissons-les vivre mais aidons-les aussi à vivre".

Edouard ROSSELET

Il est difficile d'apporter quelque chose de très original, je pense que l'on peut souhaiter un développement des outils de repérage des innovations parce que, dans le dispositif des innovations tel qu'il fonctionne, nous avons bien conscience de ne pas couvrir la totalité du champ des innovations dans une Académie. Cela passe par une mise en synergie plus grande des acteurs et bien sûr des niveaux d'enseignement, en premier degré, second degré, d'arriver à faire travailler ensemble des gens, notamment dans le cadre des bassins d'éducation et de formation.

Il conviendrait aussi d'étayer l'accompagnement des équipes, de renforcer cet accompagnement. Il me semble que ce qui est posé là, c'est un problème de pilotage pédagogique. Ce pilotage pédagogique devrait prendre en compte - il le fait déjà - les expériences de terrain de manière à les intégrer et à proposer des dispositifs qui soient parfaitement recevables par les équipes de terrain.

De ce point de vue, je suis très optimiste parce qu'il me semble que c'est déjà ce que nous sommes en train de faire avec la mise en place du Conseil National de l'Innovation.

Gérard SENSEVY

Je voudrais dire deux choses :

La première, il me semble que dans les débats de ces deux jours, on a bien pressenti l'idée qu'il ne pouvait pas y avoir d'innovation s'il n'y avait pas d'une certaine manière, en même temps, une certaine forme de conservation.

Conservation dit par exemple conservatoire des pratiques enseignantes. Il faut repenser, comme toujours, il ne faut pas dédialectiser les choses, il faut penser les choses dans une dialectique importante à mon avis, c'est celle qui lie la conservation et l'innovation.

Un deuxième point sur lequel je voudrais insister, on a entendu aussi dans les débats une argumentation souvent du type justement encore une fois qui dédialectise les choses, qui opposait le professeur centré sur les savoirs, si je me souviens bien, à l'innovateur.

Puisque vous demandez un slogan, je vais vous donner le mien, il me semble que ce n'est pas une opposition très constructive et, en plus, elle prête le flanc à toutes sortes de critiques injustifiées de ce que peuvent faire les innovateurs. Mon slogan, c'est celui de la fin de leçon sur "La Leçon" de BARTHES : "Savoir, Sagesse, Saveur". Le professeur, c'est celui qui est capable de faire trouver aux élèves le goût du savoir. Donc, cela sera mon slogan pour le professeur et pour l'innovateur par la même occasion.

Danièle CATALAN

Inutile de vous dire que parler en dixième, ce n'est pas une mince affaire, donc je vais vous relire la question pour essayer d'être à peu près complète : mise en synergie des acteurs, accompagnement institutionnel. J'ai envie de dire quelques verbes, c'est-à-dire être à l'écoute, respecter, comprendre, favoriser l'échange et permettre la communication. Merci.

débat avec le public ...

Macha SERY

Si parmi vous des questions veulent s'exprimer, le micro est ouvert.

Questions de la salle

Innovation et langue de bois

Guy LAVRILLEUX Professeur de français en collège – membre des Cahiers Pédagogiques (Nantes)

Au bout de ces deux jours, je suis assez intéressé parce que, pendant un jour et demi on a eu un travail intelligent, assez formé et je constate que cet après-midi, à part le fait qu'une table ronde puisse être en longueur, je ne vois aucune innovation, j'entends des paroles de langue de bois pendant une heure et je trouve les choses assez inquiétantes. Je repars vers mon établissement en me disant que j'essayerai de cacher au maximum quand je ferai quelque chose d'innovant.

(Applaudissements)

Pierre LUSSIANA

- J'ai envie de réagir par rapport à cette observation. J'ai envie de réagir parce que dans votre conclusion, vous dites : "quand je ferai quelque chose d'innovant, j'ai envie de me cacher " que c'est la conclusion que vous allez en tirer au vu des quelques observations de cet après-midi.

Si c'est la conclusion à laquelle vous arrivez, cela veut dire que l'institution ne se montre pas capable, au moins dans sa communication, de montrer qu'en réalité elle doit reconnaître l'innovation. Elle doit la reconnaître, parce que si elle n'est pas adaptation des objectifs, alors elle se singularise et se marginalise.

L'innovation peut être reconnue par l'institution lorsqu'elle est capable d'adapter, d'accompagner les objectifs de la structure et tout en cherchant des réponses particulières dans leur efficacité. C'est la conjugaison de ces deux éléments qui va faire qu'on est en mesure de l'intégrer dans le dispositif. Si l'on n'arrive pas à conjuguer les deux éléments alors il y a des réactions de votre type qui apparaissent.

Vous avez le sentiment que l'institution envoie l'objectif, envoie la consigne et en reste là, discours langue de bois. Dans ces conditions où est la place de l'innovation ? Cependant il convient de prendre conscience du fait que, si l'innovation ne se cale pas sur les objectifs de l'institution, alors elle se marginalise.

C'est la lecture que je ferai en d'autres termes de votre intervention que je trouve intéressante.

Macha SERVY

Je me demande si votre sentiment ne vient pas aussi du fait que les intervenants ont eu très peu de temps pour s'exprimer alors qu'ils ont plein de choses fort intéressantes à raconter.

Et la cohérence du système ?

Joël FABRIS

Je ne reviens pas sur l'innovation, désir, plaisir et en tant qu'objet incontournable d'un métier à venir mais je voudrais quand même poser quelques questions.

La première, on a ciblé la formation initiale comme un enjeu. Je pense qu'effectivement c'est un enjeu, il va y avoir bientôt un grand renouvellement parmi les enseignants, alors peut-on penser qu'actuellement la formation initiale soit susceptible d'apporter le goût de l'innovation aux jeunes qui sont en formation ?

Je m'explique, il me semble qu'une démarche innovante devrait être une démarche où effectivement on puisse mettre des acteurs au centre du processus, tout comme on nous le demande en tant qu'enseignants. Est-ce qu'en formation initiale, les jeunes en formation sont réellement au centre du système ?

Ont-ils une possibilité d'agir en tant qu'acteurs ou restent-ils dans un système plus ou moins descendant où tout compte fait le savoir arrive d'en haut et il faut le prendre tel qu'il arrive ?

Lorsqu'on vit ce type de formation, je ne vois pas comment, quelque part, on peut avoir au moins un réflexe vers l'innovation.

Deuxième chose que je voudrais mettre en avant, c'est évidemment cette liaison entre la recherche et la pratique. Excusez-moi ! pour ce qui concerne la cohérence de l'institution !...

Je reviens sur le processus Charte du XXIème siècle qui était un processus qui pouvait être d'un apport intéressant dans le lien recherche-pratique, qu'en est-il aujourd'hui ?

Nous demander d'innover, certes, heureusement que l'on est convaincu. Quand on voit l'incohérence du système, les décisions qui se prennent à la va -vite sans qu'il y ait un minimum de réflexion !...

On nous demande d'assister, de venir, de courir mais quand prend-on le temps de l'analyse. On parle d'analyse, et bien prenons le temps, et faisons quelque chose qui aille dans le temps et qui soit conçu ; je parle de conception et non pas d'idées jetées en l'air.

Gérard SENSEVY –

Sur la première question, sur le premier aspect, il est vrai qu'il paraît essentiel de faire ce que vous dites, c'est-à-dire de considérer aussi le professeur en formation "au centre" du système ou à l'origine en tous les cas du système de formation. Je pense que dans un certain nombre d'IUFM, on tend à se rapprocher de cet idéal. Il y a quand même deux obstacles qui sont tout à fait intéressants.

Le premier obstacle a été abordé tout à l'heure, c'est-à-dire qu'il est vrai qu'en même temps que du goût de l'innovation dont vous parliez, les professeurs en formation ont aussi besoin d'un certain nombre de cadres et de repères assez clairs et assez nets. De ce côté-là, on peut dire que certaines fois, il y a aussi l'obstacle des maladies scolaires qu'on attrape sur les bancs des écoles. Un célèbre innovateur de 1924, Célestin FREINET, parlait de ces maladies scolaires. Elles tiennent aux effets pervers de l'innovation. Pour prendre un exemple concret et précis, il faut travailler en groupe , c'est intéressant de travailler en groupe.

Les jeunes PE2 ou PLC2 commencent à travailler en groupe. Ils rencontrent de grandes difficultés pour faire cela, par exemple, parce qu'ils n'ont pas forcément, au départ, les techniques au sens large du terme qui permettent de travailler comme ça. Donc, ils échouent et ils reviennent à des "recettes éprouvées" parce qu'en fait ils n'ont pas pu mener à bien ce qu'ils voulaient faire. Donc cela je crois est un vrai problème.

Joël FABIUS

Les jeunes n'étant pas formés pour, on est dans un cercle vicieux.

Gérard SENSEVY

- Oui, je suis bien d'accord, c'est un cercle vicieux qu'il faut rendre vertueux d'une certaine manière. Ce n'est pas un problème simple, c'est ce que je voulais dire.

Le deuxième aspect, c'est qu'on est confronté à des professeurs stagiaires, par exemple, pour lesquels accepter une certaine forme de responsabilité n'est pas simple non plus, c'est-à-dire accepter le fait d'être placés eux-mêmes à l'origine du système de formation, cela ne se fait pas comme ça. Ils n'acceptent pas si facilement cette dévolution de l'apprentissage qu'on leur propose.

Là aussi, cela pose un problème délicat mais quand je dis que cela pose problème, je dis que ce n'est pas parce que cela pose problème qu'il ne faut pas aller dans cette direction. Je vous suis si vous me dites qu'il faut aller dans cette direction.

Sur la Charte du XXIème siècle, je partage ce que vous dites, puisque moi aussi je me suis intéressé à la Charte et j'ai subi de la même façon que vous les aléas que nous avons tous subis.

Que met-on en doute par rapport à ses démarches ?

UN INTERVENANT

J'aimerais savoir si innover, c'est être en marge de l'existant. J'aimerais mettre en doute quelque chose malgré tout. J'aimerais savoir ce que vous vous mettez en doute par rapport à vos démarches !

Pierre LUSSIANA

Le DRH répond, et il vous l'a dit tout à l'heure, qu'il relativise la prescription. Et s'il relativise la prescription, c'est qu'il met en doute aussi la prescription et la pertinence de la prescription dans une application uniforme. De ce point de vue, on s'inscrit dans cette démarche.

et pour clore ...

Christine LADRET

Je crois que cette dernière table ronde et les questions qu'elle a suscitées prouvent bien que nos travaux ont libéré la parole sur l'innovation et que l'innovation amène toujours une certaine forme de conflit qu'il faut savoir accepter.

Je remercie infiniment Macha SERY pour tout le travail qu'elle a fait en contactant tous les intervenants de cette table ronde pendant les jours qui ont précédé.

Je remercie également l'ensemble des intervenants pour la qualité de leurs prestations.

Je donne la parole et la conclusion à Anne-Marie VAILLE, présidente du CNIRS qui sera destinataire des actes de ce séminaire organisé par la DESCO.

Anne-Marie VAILLE

Je ne vais pas conclure deux jours auxquels je n'ai pas intégralement assisté, cela me paraît une réelle difficulté. J'ai simplement pour cette journée constaté la richesse et la densité des échanges, et je suppose qu'il en a été de même hier.

Je veux simplement aussi vous dire et vous présenter ce Conseil de l'Innovation éventuellement entendre les questions que vous aurez à poser.

Je ne vais pas vous faire un long discours, je vais simplement faire remarquer deux ou trois choses concernant la création de ce Conseil qui a été installé par le Ministre lundi et qui n'arrive pas en terrain vierge, vous en êtes la preuve existentielle, puisque ces deux journées organisées par le Bureau A 11, c'est-à-dire de Valorisation des innovations à la DESCO, sont la preuve qu'avant le Conseil de l'Innovation, il existait l'innovation et que nous sommes donc dans une continuité de l'existant.

C'est aussi une difficulté parce que ce Conseil va devoir se définir et se positionner par rapport à ce travail déjà ancien de la DESCO et permanent sur l'innovation, cette longue expérience et toutes les richesses apportées, et puis aussi d'ailleurs par rapport à un autre dispositif, l'INRP, qui existe, et qui aussi se préoccupe de l'innovation. Nous devons nous situer en complémentarité de ces dispositifs existants et voir ce que nous allons pouvoir innover, de notre côté, avec eux, en termes d'innovation.

On n'a jamais d'ailleurs autant entendu parler de l'innovation, c'est aussi probablement pour cela que le Conseil est né. C'est un petit peu une question sur laquelle il faudrait peut-être s'arrêter : pourquoi parle-t-on tout d'un coup de façon itérative à nouveau autant d'innovation.

Une des explications que l'on peut en donner, c'est le fait que l'on se situe dans une démarche là qui serait plutôt de dire : regardons, observons la richesse du terrain, la richesse du milieu Education Nationale, et essayons de l'utiliser, d'en faire quelque chose qui permette des transformations réelles et profondes pour tous dans la direction de la réussite scolaire. Le Conseil, je le rappelle, s'appelle "Conseil de l'Innovation pour la réussite scolaire".

Plutôt donc que d'imposer des réformes parachutées du sommet, la démarche, l'idée qui préside à ce retour en force de l'innovation, c'est bien de partir de l'existant et de l'observer.

Vous venez aujourd'hui, pour ce que j'en ai entendu, avant-hier à Nancy, et les jours précédents, de mettre en évidence toute la difficulté de faire cela et à quel point un certain nombre de ces richesses-là se perd dans les sables ou alors est détourné de leurs idées initiales de sorte qu'elles n'apportent pas ce qu'elles étaient censées apporter au départ.

C'est un défi que nous devons relever. Nous sommes conscients du fait qu'il n'est pas certain qu'on parvienne à faire forcément beaucoup mieux que les autres mais on va essayer et, ce, de trois façons différentes.

Nous allons essayer de nous promener, de nous déplacer beaucoup pour aller voir ce qui se fait, comme c'est le cas, par exemple, aujourd'hui. Là, c'est vous qui êtes venus, mais nous allons nous rendre dans les établissements, nous allons essayer aussi de lire et d'observer toutes les bandes de données multiples qui existent en matière d'innovation. Et puis, nous allons essayer de voir quelles sont les grandes tendances qui émergent de cet état des lieux que nous voulons essayer de rendre le plus méthodique possible de façon à ce, qu'éventuellement, nous puissions indiquer - puisque le Ministre le souhaite - quelques orientations qui pourraient servir à l'aménagement, à la réalisation des grands chantiers qu'il a décidé d'ouvrir sur la formation des enseignants, sur les programmes, sur le collège et d'autres sujets dont j'ai oublié le détail parce que la liste est longue.

Enfin, nous allons essayer aussi de repérer les attentes des équipes qui innovent ou qui veulent innover pour essayer de voir comment on peut répondre à ces attentes le mieux possible par l'existant. On ne va pas là encore inventer de nouveaux dispositifs, on va essayer de voir comment se servir mieux des dispositifs existants.

Voilà les orientations de travail que nous nous donnons, nous voulons aussi favoriser les échanges entre les personnels parce que nous sommes convaincus que c'est par ce biais-là que l'innovation peut

circuler le mieux possible et que, de surcroît, elle peut se transmettre sans se reproduire comme la question a été posée tout à l'heure.

Est-ce qu'il y a des questions sur ce Conseil de l'Innovation ?

UN INTERVENANT

De quels moyens dispose-t-il et quel rapport aura-t-il avec les missions à l'innovation dans les académies ?

Anne-Marie VAILLE

Le Conseil ne distribue pas de poste, ni d'argent. Il n'a pas de moyens à distribuer. Il devient nettement moins intéressant n'est-ce pas ?

D'une part, nous faisons le pari que même si nous ne distribuons pas de moyens, nous ne serons pas une instance d'observation spéculative de l'existant. D'autre part, nous faisons le pari de dire que si nous arrivons à travailler sur les processus d'innovation avec les gens qui innoveront et à mettre en relation tout ce qui a besoin d'être mis en relation, nous apporterons des moyens de toute façon, d'une autre nature, mais nous apporterons des moyens.

A part cela, comme je ne suis pas totalement inconsciente des attentes du terrain en matière de moyens, lorsque des moyens apparaîtront comme absolument nécessaires pour avancer dans l'innovation, nous transmettrons le message à nos collègues de la DESCO qui sont là chargés, après indication du Ministre et du pouvoir politique, de mettre en oeuvre concrètement les attentes en matière de moyens.

Christine LADRET

S'il n'y a plus de question, nous allons conclure ce séminaire en vous remerciant pour votre participation active et en remerciant également les élèves et leurs professeurs du lycée de Montaigu qui ont filmé nos travaux et qui nous permettront ensuite de réutiliser les images pour tous ceux qui le souhaiteront.

(Applaudissements).