

## Les compétences liées à l'innovation : cognitives, sociales, émotionnelles

Je pense qu'elles sont dans trois domaines. Elles sont dans le domaine des compétences cognitives, sociales et émotionnelles, personnelles. Si on prend les compétences cognitives, en général, on travaille un sujet parce qu'on se soucie des élèves. On aborde des connaissances, des savoirs que l'on n'a pas forcément assimilés. Cela veut dire que l'enseignant est obligé de devenir lui-même élève. Il faut qu'il découvre des domaines, qu'il aille chercher sur son smartphone ou ordinateur tel ou tel concept. Il faut qu'il se dépêche à tout aller chercher, il ne faut pas qu'il soit en retrait par rapport aux élèves. Et ce qui arrive fréquemment dans les innovations, c'est que l'enseignant est en retrait par rapport à ses élèves. Ce qui veut dire qu'à un moment il dit « Je ne connais pas. Je ne sais pas, on va chercher ensemble. ». Sur le plan du rapport au savoir, ça modifie beaucoup de choses ; parce que jusqu'à présent l'enseignant était celui qui savait et les élèves étaient ceux qui ne savaient rien. Là on se trouve, je ne vais pas dire un renversement de situation parce que c'est toujours lui le chef d'orchestre, mais disons par là qu'il remet en cause son savoir. Et de toute façon, moi je trouve que l'innovation est excellente pour la formation continue parce que de cette manière-là, il renouvelle son savoir. On peut dire qu'un professeur de Physiques qui s'est formé il y a vingt ans, il y a des choses qui se sont passées dans la recherche en physique. Donc ça veut dire qu'il va aborder à un moment ou un autre ce qui s'est passé en recherche. Quoi de neuf ? Qu'est-ce qu'il y a de nouveau en matière de physique ? Par exemple pour la transmission de la lumière, ou pour le bruit, pour des choses comme ça, il faut qu'il travaille ça. L'innovation est contrainte, mais avec une très grande motivation, une grande joie pour eux. Ils l'ont choisie. À ce moment-là, ils vont se mettre à niveau et ils vont aussi se mettre dans une posture de chercheur. Souvent, ils vont peut-être même dire « qu'est-ce qu'il y a comme rapports de recherches etc ? » Donc l'innovation elle permet aussi un lien avec la recherche. Ça c'est le plan cognitif. On pourrait encore dire beaucoup de choses.

Après, il y a le niveau social. Oui, parce que quand on est innovateur, on veut être reconnu. Il y a des rapports de pouvoir, il y a des enjeux sociaux. Là on se trouve dans le phénomène de la traduction. Qu'est-ce que ça veut dire ? Ça veut dire que j'ai des parents d'élèves, j'ai d'autres communautés, j'ai d'autres enseignants, j'ai des équipes de direction et il faut que je leur explique que ce que je fais est pertinent et surtout que ça leur rapportera (pas forcément financièrement) disons intellectuellement, techniquement pour l'équipe de direction. Ça va bien marcher, il y aura plus de motivation. Donc il faut un moment donné, que je traduise mon innovation dans d'autres groupes sociaux, de maintenir un pouvoir, les intéresser. C'est ce qu'on appelle toucher les espaces d'intéressement des différents groupes sociaux. Et à l'intérieur de l'école, vous en avez beaucoup y compris les collègues. Il ne s'agit pas d'avoir une conviction technique. Mais il peut aussi y avoir des convictions sociales et émotionnelles. C'est-à-

dire que cet espace d'intéressement il ne peut pas se faire directement. Par exemple si vous avez une innovation qui a plusieurs niveaux scolaires dans un collège, ça concerne beaucoup de parents d'élèves. Vous ne pouvez pas vous adresser à tous les parents. Donc il faut que vous trouviez le porte-parole. C'est une compétence aussi. Vous devez identifier des gens, des porte-paroles. Ça peut être un représentant de l'association des parents d'élèves, mais pas forcément. Ça peut être quelqu'un qui n'est pas dans l'association, mais qui justement, a une audience par rapport aux parents de manière à pouvoir rentrer dans son espace d'intéressement. C'est ça qui fait que l'enseignant développe des compétences qu'il n'avait pas jusqu'à présent. Il sort de sa classe. Il faut quand même qu'il ait des compétences de communication, des convictions, et des compétences sociales. Il faut qu'il se rende compte que le groupe des parents n'est pas le groupe de la direction, il faut les associer. On est bien dans ces porte-paroles et ces intermédiaires qu'il faut réussir à repérer. Et souvent, ce que fait l'innovateur, c'est qu'il crée des réseaux. C'est-à-dire des gens qui eux-mêmes, arrivent à démultiplier. S'il a des collègues qui lui disent que ce qu'il fait est intéressant, il en parle. Surtout ne jamais mettre sous le boisseau toute innovation, la reconnaître. Et en la reconnaissant, on l'analyse. Ce sont les compétences sociales.

Et les compétences émotionnelles aussi parce qu'un innovateur va se recevoir des coups. Il va recevoir des reproches. « Regarde le temps que tu nous fais perdre. », « les élèves sont dispersés quand je les prends », « on va faire cinquante heures dans l'établissement par semaine », etc... Il faut qu'il sache à la fois recevoir les coups, et savoir lui-même rester motivé sans être découragé. Moi j'ai vu beaucoup d'innovateurs qui étaient complètement démoralisés, qui avaient une sorte de burn out. Ils étaient fatigués d'expliquer aux autres, d'abord parce qu'ils s'y prenaient mal. Fatigués d'expliquer aux autres, fatigués d'entendre toujours les mêmes remarques, « je suis incompris », « je ne pourrais jamais arriver à ce que je fais ». On entend très bien le discours des innovateurs dans ce sens-là.

Donc vous voyez ces trois domaines de compétences qui se développent à l'occasion de l'innovation. Et c'est là qu'il faudrait une sorte d'étayage, d'accompagnement.